



Kantonsschule Zürcher Oberland Wetzikon

Closing the Gender Gap in Leadership

Eine Evaluation von drei SMI-Unternehmen der Schweizer Finanzbranche bezüglich
ihrer Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen

Nino Cantieni, A6

Betreut durch Franziska Meister

Maturjahr 2023

Abstract

Verfasser: Nino Cantieni

Titel: Closing the Gender Gap in Leadership

Betreuende Lehrperson: Franziska Meister

Frauen sind in den Führungsetagen der Schweizer Finanzbranche noch immer massgeblich untervertreten. Obwohl sie bereits mehr als die Hälfte der Tertiärabschlüsse für sich beanspruchen und sie sich in ihren Qualifikationen und Kompetenzen nicht von Männern unterscheiden, sind ihre Karrierechancen im höheren Managementbereich deutlich geringer. Im ersten Teil der Arbeit werden die wesentlichen Ursachen der Geschlechterdisparität in Führungspositionen aufgezeigt. Anschliessend werden drei ausgewählte SMI-Unternehmen auf ihre konkreten Massnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen untersucht. Die Grundlagen dazu bilden eine Analyse der firmeninternen Leitlinien sowie Interviews mit den Bereichsverantwortlichen für Diversität und Inklusion in den entsprechenden Konzernen. Ziel dieser Arbeit ist es, aufgrund deren Handlungsstrategien einen Lösungsansatz zur Schaffung von Geschlechterparität in den Führungsetagen zu erarbeiten. Anhand der Erkenntnisse wird ein Katalog möglicher Massnahmen erstellt, deren Umsetzung aufgezeigt und die Notwendigkeit für die Unternehmen verdeutlicht, den Weg zur Gleichstellung einzuschlagen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Ursachen für die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen in der Schweizer Privatwirtschaft	5
2.1	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	5
2.2	Männerdominierte Unternehmenskulturen	8
2.3	Geschlechterspezifische Stereotype, Vorurteile und Diskriminierung	11
3	Evaluation Swiss Re	15
3.1	Gleiche Entlohnung für gleiche Arbeit	16
3.2	Datenerhebung und Zielsetzung	17
3.3	Massnahmen in Job-Advertising, Einstellungs- und Beförderungsverfahren	18
3.4	Aufbau einer weiblichen Talentpipeline	19
3.5	Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur	20
3.6	Teilzeitarbeit und flexible Arbeitsmodelle	22
3.7	Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie	22
4	Evaluation Zurich Insurance Group	23
4.1	Gleiche Entlohnung für gleiche Arbeit	24
4.2	Datenerhebung und Transparenz	24
4.3	Advertising und «Employer Branding»	25
4.4	Gleichberechtigender Einstellungsprozess	26
4.5	Interne weibliche Talentförderung und Karriereentwicklung	27
4.6	Netzwerke und Ressourcengruppen	29
4.7	Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur	30
4.8	Teilzeitarbeit und flexible Arbeitsmodelle	31
4.9	Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie	32
5	Evaluation Credit Suisse	33
5.1	Umsetzung der Lohngleichheit	33
5.2	Zielsetzung zur Erhöhung des Frauenanteils	34

5.3	Anziehen von weiblichen Talenten	35
5.4	Gleichberechtigte Einstellungs- und Beförderungsprozesse.....	36
5.5	Interne weibliche Talentförderung und Karriereentwicklung	37
5.6	Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur	38
5.7	Teilzeitarbeit und flexible Arbeitsmodelle	40
5.8	Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.....	40
6	Erkenntnisse	42
6.1	Zielsetzung und Datenerhebung	42
6.2	Massnahmen in Bereichen des Talentmanagements	43
6.3	Weibliche Talentförderung und Unterstützung der Karriereentwicklung	45
6.4	Massnahmen zur Änderung von traditionellen Arbeitsstrukturen.....	46
6.5	Entwicklung und Institutionalisierung einer inklusiven Unternehmenskultur	48
7	Schlusswort	50
8	Danksagung.....	52
9	Literaturverzeichnis.....	53
10	Selbstständigkeitserklärung	59
11	Anhang	60
11.1	Glossar.....	60
11.2	Transkription der Interviews	63

1 Einleitung

Frauen stellen bereits mehr als die Hälfte der Hochschulabsolvierenden und bewegen sich bei der Wahl der Studienfächer immer mehr in traditionell männerdominierte Bereiche.¹ Obwohl der Talentpool der Schweizer Privatwirtschaft also mit weiblichen, hochqualifizierten Talenten gefüllt ist, sind Frauen in Führungspositionen jedoch nach wie vor massgeblich untervertreten. Mit einem Frauenanteil von 17 Prozent werden die obersten Führungsetagen noch immer von Männern dominiert. Während im Nicht-Kader Geschlechterparität herrscht, nimmt der Frauenanteil mit jeder höheren Hierarchiestufe stetig ab. Obschon von Seiten der Unternehmen propagiert wird, Frauen zu unterstützen und Gleichstellung fördern zu wollen, hat sich in den Führungsetagen über die letzten Jahre nur wenig zugunsten der Frauen verändert. Die bestehenden Fortschritte in der Gleichstellungspolitik der Unternehmen sind nicht substantiell genug, um die Vertretung der Frauen im Management massgeblich zu erhöhen. Eine Analyse des Gender Intelligence Reports zeigt, dass die Geschlechterparität in Führungspositionen im Jahr 2078 Realität sein könnte. Wären Chancen, Voraussetzungen und Anreize für alle Geschlechter gleich, müsste die Geschlechterparität jedoch bereits vorhanden sein. Frauen machen 50 Prozent der Bevölkerung aus und sollten auch in den Führungspositionen entsprechend vertreten sein.² Das Thema Gleichstellung ist folglich noch immer von fundamentaler Bedeutung, und Veränderungen sind notwendig, um Chancengleichheit und Geschlechterparität in der Schweizer Privatwirtschaft zu etablieren.

Besonders ausgeprägt ist die Geschlechterdisparität in den Führungsetagen der Grossunternehmen in der Schweizer Finanzbranche.³ Studien belegen, dass die Karrierechancen von Frauen in diesem historisch und kulturell männlich geprägtem Sektor deutlich geringer sind.⁴ Während andere Wirtschaftssektoren deutlich mehr Fortschritte verzeichnen, weist die Schweizer Finanzbranche erhebliche Defizite in der Gleichstellung der Geschlechter auf. Das Schaffen konkreter, zielführender Handlungsstrategien ist im privatwirtschaftlichen Finanzsektor daher von massgeblicher Bedeutung und wird von den Grossunternehmen entsprechend verfolgt. Die Geschlechterdisparität und deren Ursachen stellen jedoch ein komplexes Beziehungsgefüge dar, wodurch sich die Erarbeitung wirksamer Massnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen als anspruchsvoll erweist.

Fragestellung und Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, Lösungsansätze aufzuzeigen, die für Unternehmen auf dem Weg zur Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen hilfreich sein könnten. Um die Vertretung von Frauen langfristig steigern zu können, ist es von grundlegender Bedeutung, wirksame und für die Unternehmen nachhaltige Massnahmen zu treffen. Daher geht die vorliegende Arbeit der Frage nach, welche

¹ Folgender Abschnitt beruht auf: Petropaki, A. & Sander, G. (2021). Gender Intelligence Report 2021. S. 4-12.

² Vgl. BFS (2021). Bevölkerung.

³ Vgl. Statista (2021). Anteil der Frauen in Unternehmen in der Schweiz nach Hierarchiestufen und Branchen.

⁴ Vgl. Holst, E. & Friedrich, M. (2016). Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen. S. 832-837.

konkreten Massnahmen zu einer Steigerung des Frauenanteils im Management⁵ von privatwirtschaftlichen Schweizer Grossunternehmen in der Finanzbranche führen. Zur Beantwortung der Fragestellung werden drei ausgewählte SMI-Unternehmen in der Finanzbranche auf ihre konkreten Massnahmen zur Förderung von Frauen untersucht. Da die Grossunternehmen und insbesondere die SMI-Unternehmen eine bessere Infrastruktur und mehr finanzielle Mittel zur Förderung von Frauen aufweisen als mittelgrosse und kleine Unternehmen, eignen sich diese besonders für das Forschungsziel dieser Arbeit.

Aufbau und Methode

Diese Maturitätsarbeit wird durch deduktive und qualitative Forschungsmethoden geleitet. Die empirische Erhebung besteht aus Expertinneninterviews, die in die Beantwortung der Fragestellung sowie in die Erkenntnisse miteinfließen werden. Zunächst werden die zentralen und für diese Arbeit relevanten Ursachen für die Untervertretung von Frauen in der Schweizer Privatwirtschaft dargelegt. Dies ist wichtig, um den komplexen Ursprung der bestehenden Geschlechterdisparität sowie die tiefgreifenden Probleme der Gleichstellung im Erwerbsleben zu erkennen und die im zweiten Teil dieser Arbeit aufgezeigten Massnahmen nachvollziehen zu können. Das Grundlagenkapitel beruht auf der qualitativen Analyse ausgewählter und möglichst aktueller Literatur.

In den darauffolgenden Kapiteln werden die konkreten Massnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen von drei Schweizer Grossunternehmen in der Finanzbranche aufgezeigt. Die Informationsbeschaffung für die Evaluation basiert auf einer ausführlichen Internetrecherche, da die für die Fragestellung relevanten Informationen ausschliesslich online verfügbar sind. Dabei werden sämtliche von den drei Unternehmen publizierten Leitfäden auf die konkreten Massnahmen und deren Umsetzung untersucht. Anschliessend werden Expertinnen im Bereich Diversität und Inklusion in den zu evaluierenden Unternehmen über die firmeninternen Förderungsmassnahmen befragt. Die Interviews dienen einer noch detaillierteren und umfassenderen Informationserschliessung bezüglich der konkreten Gestaltung und Umsetzung der Massnahmen in den Unternehmen. Damit deren Handlungsstrategien zu einem späteren Zeitpunkt verglichen werden können, weisen die verwendeten Fragenkataloge in den Grundzügen eine ähnliche Struktur auf, sie beinhalten jedoch auch auf die jeweiligen Unternehmen angepasste Fragen. Abschliessend werden die von den Unternehmen getroffenen Massnahmen mit einer unabhängigen Expertin in einem Interview diskutiert und die zentralen Erkenntnisse dargelegt.

Zu den Massnahmen der Grossunternehmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen und deren Umsetzung gibt es wenig vergleichende Studien. Aufgrund der klaren Begrenzung der Fragestellung kann diese Arbeit neue Erkenntnisse in einem aktuellen, gesellschaftlich relevanten und noch nicht umfassend erforschten Gebiet bringen.

⁵ Das für die Fragestellung relevante Management umfasst das Middle-Management und das Executive- bzw. Senior-Management, da die Massnahmen der evaluierten Unternehmen zur Erhöhung des Frauenanteils in beiden Managementebenen beitragen. Weitere Definitionen der für diese Arbeit relevanten Hierarchiestufen finden sich im Glossar ab S. 60.

2 Ursachen für die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen in der Schweizer Privatwirtschaft

Um den Frauenanteil in Führungspositionen von Schweizer Grossunternehmen zu steigern, ist es essenziell, den Ursachen der Geschlechterdisparität in den Führungsebenen auf den Grund zu gehen. Dieses Kapitel geht daher der Frage nach, worauf die ungleiche Verteilung der Geschlechter in privatwirtschaftlichen Grossunternehmen der Schweiz zurückzuführen ist. Die Unterrepräsentanz von Frauen kann sowohl historisch begründet werden, ist aber auch auf die Sozialisierung, die gesellschaftlichen Normen und insbesondere in der Schweiz auf strukturelle Gründe zurückzuführen. Eine vollumfassende Diskussion dieser Ursachen sowie eine historische Begründung der Geschlechterungleichheit auf dem Arbeitsmarkt ist nicht Gegenstand dieser Arbeit und würde deren Rahmen sprengen. Ziel dieses Kapitels ist es vielmehr, die zentralen Hindernisse und Herausforderungen, die eine Mehrheit der Frauen auf dem Karriereweg erleben, herauszuarbeiten und deren Einfluss auf die Disparität zu erklären. Die folgende Einteilung der Ursachen dient einer übersichtlicheren Struktur und einer besseren Leser*innenführung. Die einzelnen Unterkapitel stellen jedoch keine in sich geschlossenen Einheiten dar und gehen teilweise fließend ineinander über.

2.1 Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist für viele Paarhaushalte in der Schweiz eine grosse Herausforderung. Dafür verantwortlich sind Schutzbach zufolge die beruflichen Dauerpräsenzforderungen und der Umstand, dass Familienarbeit in der Anwesenheitskultur von Unternehmen keinen Stellenwert hat.⁶ Zwar zeigt eine Studie der ETH, dass Mütter und Väter gleichermaßen von dieser Problematik betroffen sind, in der Schweiz übernehmen Frauen jedoch zwischen 71 und 77 Prozent der Haushalts- und Betreuungsarbeit.⁷ Dies verdeutlicht, dass von der Frau noch immer erwartet wird, Familienaufgaben und die Betreuung der Kinder zu übernehmen. Im Buch «Die Erschöpfung der Frauen» beschreibt Schutzbach die Rolle der Frau in der Familie wie folgt:

In modernen Beziehungen und Familien tragen Frauen nach wie vor die Hauptverantwortung für Hausarbeit, Kinderbetreuung und vor allem für die sogenannte mentale Arbeit. [...] Sorgearbeit dient auch heute als eine dauerverfügbare, weiblich konnotierte Ressource, an der man sich gesellschaftlich bedient.⁸

Die geringe männliche Beteiligung an der Familien- und Betreuungsarbeit hängt in der Regel mit der Erwerbstätigkeit des Mannes zusammen.⁹ Deren Reduktion wird für viele Familien nicht als möglich

⁶ Vgl. Schutzbach, Franziska: Die Erschöpfung der Frauen. Wider die weibliche Verfügbarkeit. München: Droemer Knaur, 3. Auflage 2021. S. 255.

⁷ Vgl. Kornblum, A. (2020). Wert von Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteigern für die Wirtschaft. S. 7. sowie Branger, K. (2019). Auf dem Weg zur Gleichstellung von Frau und Mann. S. 26.

⁸ Schutzbach, Franziska: Die Erschöpfung der Frauen. Wider die weibliche Verfügbarkeit. München: Droemer Knaur, 3. Auflage 2021. S. 239.

⁹ Folgender Abschnitt beruht auf: Schutzbach, Franziska: Die Erschöpfung der Frauen. Wider die weibliche Verfügbarkeit. München: Droemer Knaur, 3. Auflage 2021. S. 256.

angesehen. Zum einen kann dies finanzielle Gründe¹⁰ haben, zum anderen ist dieser Umstand darauf zurückzuführen, dass unser System nach wie vor auf traditionellen Rollenbildern mit einem männlichen Vollzeitverdiener basiert. Während die Vollzeitarbeit von Männern als selbstverständlich angesehen wird, widerspricht eine durchgehende berufliche Laufbahn von Frauen dem gängigen Mutterideal. Dies hat zur Folge, dass viele Frauen ihre Erwerbsarbeit reduzieren oder unterbrechen, um sich der Kinderbetreuung zu widmen. Hauptsächlich stehen zwei Karrierehindernisse im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Einerseits ist dies die Teilzeitarbeit, andererseits das kleine Karrierefenster der Frauen.

Teilzeitarbeit von Frauen

In der Schweiz gehen mehr als 57 Prozent der erwerbstätigen Frauen zwischen 25 und 54 Jahren einer Teilzeitarbeit¹¹ nach, während dies nur auf 18 Prozent der erwerbstätigen Männer zutrifft.¹² Der signifikante Unterschied zwischen den Geschlechtern ist in vielen Fällen auf die Mutterschaft und die Betreuung der Kinder zurückzuführen. Das Beschäftigungsniveau der Frauen vor der Geburt ist annähernd gleich hoch wie jenes der Männer, wohingegen der Anteil der Teilzeitarbeit bei Frauen mit Kindern deutlich höher ist.¹³ Einer Studie der ETH zufolge gibt rund ein Drittel der Frauen die Betreuung von Kindern als Hauptgrund für die Teilzeitarbeit an. Weitere 16 Prozent nennen familiäre Gründe.¹⁴ Besonders der berufliche Wiedereinstieg von Frauen mit Kindern erhöht den Anteil der Teilzeitarbeit. Eine Mehrheit der Frauen im Mutterschaftsurlaub gibt an, zeitnah wieder in das Berufsleben einsteigen und ihr Arbeitspensum reduzieren zu wollen. Männer hingegen verringern ihr Pensum nach der Geburt eines Kindes nicht oder nur sehr wenig, was zu einer Beschäftigungsdiskrepanz zwischen den Geschlechtern führt.¹⁵

Dem Bundesamt für Statistik zufolge reduziert die Teilzeitarbeit die Karrieremöglichkeiten von Frauen massgeblich.¹⁶ Ein Vollzeitpensum scheint nach wie vor eine Voraussetzung für eine Führungsposition zu sein, denn im oberen und obersten Kader haben Männer im Durchschnitt ein Pensum von 99 Prozent und Frauen ein Pensum von 95 Prozent. Zudem arbeiten rund 67 Prozent der beförderten Frauen und 72 Prozent der neueingestellten Frauen in sämtlichen Führungspositionen Vollzeit.¹⁷ Funken schreibt in ihrem Buch «Sheconomy», dass Teilzeitmodelle Frauen Nachteile bringen, die nicht nur mit der

¹⁰ Studien belegen, dass die Lohnungleichheit zwischen den Geschlechtern innerhalb der Familie dafür sorgen, dass die Frau ihre Karriere nicht weiterverfolgt, während das Familienmitglied mit dem höheren Einkommen oder mit der Aussicht auf ein höheres Gehalt aktiv gefördert wird. In den meisten Fällen ist dies der Mann. Vgl. Averkamp et al. (2020). *Decomposing Gender Wage Gaps: A Family Economics Perspective*. S. 20-22.

¹¹ In der Schweiz gilt eine Person als teilzeiterwerbstätig, wenn sie im Rahmen ihrer Haupteinwerbstätigkeit einen Beschäftigungsgrad von weniger als 90 Prozent der betriebsüblichen Wochenarbeitszeit aufweist. Vgl. Abrahamsen et al. (2017). *Verstärkt Teilzeitarbeit die Geschlechterungleichheit auf dem Arbeitsmarkt?* S. 46.

¹² Vgl. Branger, K. (2019). *Auf dem Weg zur Gleichstellung von Frau und Mann*. S. 15.

¹³ Vgl. Petropaki, A. & Sander, G. (2021). *Gender Intelligence Report 2021*. S. 35.

¹⁴ Vgl. Abrahamsen et al. (2017). *Verstärkt Teilzeitarbeit die Geschlechterungleichheit auf dem Arbeitsmarkt?* S. 51.

¹⁵ Vgl. Kornblum, A. (2020). *Wert von Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteigern für die Wirtschaft*. S. 7.

¹⁶ Vgl. BFS (2022). *Teilzeitarbeit*.

¹⁷ Vgl. Petropaki, A. & Sander, G. (2021). *Gender Intelligence Report 2021*. S. 33-34.

Reduktion der Arbeitszeit zu begründen oder zu rechtfertigen seien. Vielmehr werde den betroffenen Frauen unterstellt, sich zugunsten der Familie aus der Arbeit zurückzuziehen:

Die Wahl, in Teilzeit zu arbeiten, wird nicht als Beweis dafür gesehen, dass die betroffenen Frauen zu Selbstorganisation und Management vielfältiger Ansprüche in der Lage sind, sondern als Entscheidung gegen die Karriere und damit gegen das Unternehmen. [...] Das Managementpotenzial, das Teilzeitmütter in das Unternehmen einspeisen könnten, wird aufgrund alter Denkmuster verschenkt.¹⁸

Wie Funken im obenstehenden Zitat ebenfalls darlegt, gehen den Unternehmen aufgrund der beruflichen Benachteiligung von Teilzeit arbeitenden Frauen qualifizierte weibliche Fachkräfte verloren. Die Schätzung einer Studie der ETH zeigt, dass beinahe die Hälfte des geschlechterspezifischen Nachteils der Frauen in der Schweiz auf deren geringeren Beschäftigungsgrad zurückzuführen ist.¹⁹ Die Teilzeitarbeit kann demzufolge für viele Frauen (und auch Männer) zum Karrierehindernis werden.

Ein bedeutender Teil der Geschlechterdisparität auf den Führungsebenen ist somit auf den Umstand zurückzuführen, dass Vollzeit arbeitenden Personen in Führungspositionen eingestellt und befördert werden, während in Teilzeit erwerbstätige Mitarbeitende beider Geschlechter beruflich stagnieren.

Kleines Karrierefenster der Frauen

47 Prozent aller Beförderungen und 40 Prozent aller Neueinstellungen in Kaderpositionen gehen an 31- bis 40-jährige Mitarbeitende.²⁰ Die wichtigen Karriereschritte fallen folglich direkt mit der Familienphase der meisten Paarhaushalte zusammen.²¹ Viele Frauen reduzieren in diesem Alter ihr Arbeitspensum oder verlassen den Arbeitsmarkt, um den familiären Verpflichtungen nachzugehen. Dadurch würden den Frauen wichtige berufliche Erfahrungen fehlen, die sie im Alter von 30 bis 40 Jahren machen sollten und die Voraussetzung für den beruflichen Aufstieg seien, legt Schnydrig, Vizepräsidentin der Organisation Advance, dar.²² Durch den beruflichen Ausstieg ist die Fluktuationsrate von Frauen in Aufstiegspositionen, das heisst mit Aussicht auf eine baldige Beförderung, entsprechend hoch. Folglich werden in der entscheidenden Phase deutlich mehr Männer in untere Kaderpositionen rekrutiert oder befördert als Frauen. Zahlen des Gender Intelligence Reports zeigen, dass im Alter von 31 bis 40 Jahren 30 Prozent der Männer ins untere Kader aufsteigen, während nur 18 Prozent der Frauen in dieselben Kaderpositionen befördert werden. Diese Differenz sorgt für ungleiche Chancen auf Beförderung in allen weiteren Altersstufen. Die Männer, die ins untere Kader aufgestiegen sind, haben nun weitere Aufstiegsmöglichkeiten. Für Frauen hat sich das Karrierefenster weitgehend geschlossen. Auch ein späterer beruflicher Wiedereinstieg, der oft mit Teilzeitarbeit verbunden ist, kann den Vorsprung der

¹⁸ Funken, Christiane: Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist. München: C. Bertelsmann, 1. Auflage 2016. S. 35.

¹⁹ Vgl. Abrahamsen et al. (2017). Verstärkt Teilzeitarbeit die Geschlechterungleichheit auf dem Arbeitsmarkt? S. 49.

²⁰ Folgender Abschnitt beruht auf: Petropaki, A. & Sander, G. (2021). Gender Intelligence Report 2021. S. 27-31.

²¹ Im Jahr 2019 lag in der Schweiz das Durchschnittsalter von Müttern bei 31 Jahren und von Vätern bei 35 Jahren. Vgl. BFS (2020). Durchschnittsalter von Müttern und Vätern bei Geburt des Kindes.

²² Vgl. Hollenstein, Edith: Frauen sollen bescheiden sein. In: Tages-Anzeiger. 14. September 2022, S. 11.

Männer nicht mehr einholen. Dadurch entstehen Beförderungslücken in den höheren Kaderstufen und die Vertretung von Frauen nimmt mit jeder höheren Karrierestufe ab.

2.2 Männerdominierte Unternehmenskulturen

Durch die hohe Vertretung von Männern in Führungspositionen sind viele Unternehmenskulturen²³ nach wie vor männlich geprägt. In einer Untersuchung zur Situation von Frauen in Banken und Versicherungen wurde von den 1'400 befragten Frauen und Männern eine männliche geprägte Unternehmenskultur als grösstes unternehmensbedingtes Hemmnis für die Karriere von Frauen angesehen.²⁴ Die folgenden Unterkapitel gehen daher auf die Hindernisse und Ungleichheiten ein, die auf eine männlich geprägte Kultur zurückzuführen und massgeblich für die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen verantwortlich sind.

Informelle Männernetzwerke und Seilschaften

Wie Funken in ihrem Buch «Sheconomy» darlegt, sind Netzwerke in der heutigen Arbeitswelt von hoher Relevanz, um die persönliche Berufsentwicklung voranzutreiben. Sie führt aus, dass Leistung, Präsenz, Qualität und Fleiss nicht ausreichen würden, um den nächsten Karriereschritt zu vollziehen. Vielmehr brauche es Mentoren, Fürsprecher und tragfähige Netzwerke für einen erfolgreichen beruflichen Werdegang.²⁵ Auch die Untersuchung von Schnugg über Netzwerke von Unternehmerinnen unterstreicht deren zentrale Bedeutung.²⁶ Funken legt des Weiteren dar, dass besonders informelle Netzwerke und Seilschaften einen entscheidenden Faktor für den beruflichen Erfolg darstellen und Personalentscheide in massgeblichem Umfang aus Netzwerkempfehlungen und persönlichen Kontakten resultieren.²⁷

Gemäss Funken sind informelle Männernetzwerke massgeblich für die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen mitverantwortlich.²⁸ Ein grundlegender Problempunkt besteht darin, dass sich reine Männerseilschaften und informelle Netzwerke in männerdominierten Unternehmenskulturen kaum vermeiden lassen. Eine Studie der Universität St. Gallen aus dem Jahr 2020 begründet dies wie folgt:

Die Teilnahme an reinen Männerrunden aus Prinzip abzusagen, ist als einzige Aktivität mehrheitlich unvorstellbar. Dies könnte auch daran liegen, dass in Schweizer Unternehmen durch die hohe Anzahl männlicher Führungskräfte von durchschnittlich 63% und 90% im Top-Management der einhundert grössten Schweizer Arbeitgeber reine Männerrunden gar nicht zu vermeiden sind.²⁹

²³ Vgl. Glossar ab S. 60.

²⁴ Vgl. Mazumder, S. & Wanzenried, G. (2010). Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. S. 26.

²⁵ Vgl. Funken, Christiane: Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist. München: C. Bertelsmann, 1. Auflage 2016. S. 95.

²⁶ Vgl. Schnugg, C. (2006). Unternehmerinnen und Netzwerke. S. 46-50.

²⁷ Vgl. Funken, Christiane: Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist. München: C. Bertelsmann, 1. Auflage 2016. S. 94-95.

²⁸ Vgl. Funken, Christiane: Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist. München: C. Bertelsmann, 1. Auflage 2016. S. 97-101.

²⁹ Nentwich, J & Schambach, G. (2020). Männer wollen sich für Gleichstellung engagieren: Ergebnisse der ersten Befragung Schweizer Führungskräfte. S. 11.

Wie Schnugg weiter darlegt, hätten Frauen erhebliche Schwierigkeiten, sich in reine Männerrunden zu integrieren.³⁰ Die Aufnahmebedingungen und Fördermechanismen solcher Netzwerke seien intransparent und der Zugang beschränkt, erklärt Funken. Grund dafür sei unter anderem, dass konservativ denkende Manager befürchten, Frauen könnten die Netzwerke mit eingespielten Verhaltens- und Kommunikationswegen stören. Durch die fehlende Integration in solche Netzwerke würden den Frauen deren Vorteile und Opportunitäten vorenthalten bleiben. Ebenfalls zeigen Studien, dass Frauen, die tatsächlich in ein solches Netzwerk aufgenommen werden, den Status einer Aussenseiterin beibehalten und Vorurteilen aufgrund ihres Geschlechts ausgesetzt sind. Wie Lukesch in ihrem Buch «Wie geht Karriere?» darlegt, werden Frauen in der Regel nicht als gleichwertiges Mitglied der sonst homogenen Männerrunde angesehen und fühlen sich nicht integriert.³¹

In einer Studie zeigt Schnugg des Weiteren auf, dass Frauennetzwerke eine geringere Wirksamkeit aufweisen als diejenigen der Männer.³² Dies sei darauf zurückzuführen, dass die Netzwerke der Frauen selten bis in die obersten Kaderstufen reichen würden und es ihnen an wichtigen Entscheidungsträgerinnen im Unternehmen fehle. Durch die geringe Vernetzung der Frauen und fehlende Unterstützung aus den oberen Kaderstufen können Frauen kaum berufliche Vorteile aus (in)formellen Netzwerken ziehen. Dies belegt eine Studie zu Netzwerken von Unternehmerinnen aus dem Jahr 2006:

Viele Verbände sind heute noch nur für Männer zugänglich, und obwohl sich Frauennetzwerke immer mehr durchsetzen, haben diese noch nicht den Einfluss und die Macht, Frauen so zu unterstützen, wie es die großen und bekannten, nur Männern zugänglichen Seilschaften können. Denn Männer können auf ihrem Weg die Karriereleiter hinauf in die Fußstapfen ihrer Vorgänger und Netzwerkkollegen treten, wohingegen Frauen oft „Erstbesteigerinnen“ auf diesem Weg sind.³³

Abschliessend wird deutlich, dass weibliche Mitarbeitende durch fehlenden Zugang zu Männernetzwerken, erschwerte Integration in Männerrunden und weniger wirkungsvolle Netzwerke auf ihrem beruflichen Aufstieg benachteiligt sind, während Männer mithilfe informellen Networkings deutlich öfter in höhere Kaderpositionen aufsteigen.

Mangelndes Commitment für die Integration von Frauen

Mazumder und Wanzenried zufolge wirkt sich eine männerdominierte Unternehmenskultur negativ auf die Integration von Frauen im Unternehmen aus. Dies ist gemäss einer Studie der Hochschule Luzern darauf zurückzuführen, dass die Gleichstellungspolitik in Unternehmen mit einer männlich geprägten Kultur oftmals unterentwickelt ist. Dieser Umstand wird damit begründet, dass sich Männer in männerdominierten Unternehmenskulturen weniger für Gleichstellung einsetzen.³⁴ Gleichstellungsbemühungen haben gemäss einer Studie von Mazumder und Wanzenried einen fakultativen Charakter und sind

³⁰ Folgender Abschnitt beruht auf: Schnugg, C. (2006). Unternehmerinnen und Netzwerke. S. 50. sowie Funken, Christiane: Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist. München: C. Bertelsmann, 1. Auflage 2016. S. 49 sowie 97.

³¹ Vgl. Lukesch, Barbara: Wie geht Karriere? Strategien schlauer Frauen. Gockhausen: Wörterseh, 1. Auflage 2015. S. 74-75.

³² Folgender Abschnitt beruht auf: Schnugg, C. (2006). Unternehmerinnen und Netzwerke. S. 50 sowie 55-56.

³³ Schnugg, C. (2006). Unternehmerinnen und Netzwerke. S. 50.

³⁴ Vgl. Mazumder, S. & Wanzenried, G. (2010). Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. S. 26-31.

kein fester Bestandteil der Unternehmenspolitik. Die Studie «Women in the Workplace» zeigt zudem auf, dass Frauen einen deutlich höheren Anteil der Bemühungen zur Gleichstellung in Anspruch nehmen:

Compared with men at their level, women leaders are up to twice as likely to spend substantial time on DEI³⁵ work that falls outside their formal job responsibilities.³⁶

Folglich fehle es an «Commitment» der Führungskräfte, an Sensibilisierung für das Thema Gleichstellung und an strategischer Verankerung von Chancengleichheit, so Mazumder und Wanzenried. Daraus lässt sich schliessen, dass ein männerdominiertes Arbeitsumfeld wenig inklusiv und gleichberechtigt ist, sondern in der Regel eine Dominanzkultur darstellt, die von männlichen Werten und Vorstellungen geprägt ist. Mazumder und Wanzenried beschreiben die Auswirkung einer solchen Kultur auf Frauen im Unternehmen wie folgt:

Auch finden Frauen es nicht attraktiv, sich auf männerdominierte Spielregeln in Unternehmen einzulassen und lehnen Machtspiele überhaupt ab, was in einer männerdominierten Kultur zum Nachteil wird. [...] Mit dem Verzicht auf Karriere schützen Frauen sich davor, sich auf diese zermürbende Beziehungsdynamik einlassen zu müssen.³⁷

Gemäss den zitierten Autorinnen resultiert aus mangelhafter Integration eine höhere Fluktuationsrate von Frauen. Auch eine Untersuchung zum Thema Zugehörigkeit am Arbeitsplatz mit über 3'500 Teilnehmenden belegt, dass Mitarbeitende, die sich nicht inkludiert und wertgeschätzt fühlen, ihren«ihre Arbeitgeber«in mit höherer Wahrscheinlichkeit verlassen.³⁸ Es zeigt sich folglich, dass männerdominierte Unternehmenskulturen massgeblich zur Geschlechterdisparität auf Führungsebene beitragen und verhindern, talentierte Kaderfrauen langfristig zu halten.

Auf eine weitere, in der Finanzbranche besonders ausgeprägte Problematik wies Blythe Masters am «Global Women's Financial Forum 2021» hin.³⁹ Der Mangel an Frauen in Führungspositionen verringere den Anreiz von jungen Frauen in der Branche zu bleiben.⁴⁰ Aufgrund mangelnder Geschlechtervielfalt in den Führungsetagen verliere die Branche viele junge weibliche Talente.

³⁵ Die Abkürzung DEI steht für Diversity, Equity & Inclusion und meint hier Praktiken, die die Vertretung von verschiedenen untervertretenen Gruppen im Unternehmen, unter anderem Frauen, fördern. Vgl. McKinsey & Company (2021). Women in the Workplace 2021. S. 17.

³⁶ McKinsey & Company (2021). Women in the Workplace 2021. S. 19.

³⁷ Mazumder, S. & Wanzenried, G. (2010). Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. S. 28.

³⁸ Vgl. Carr et al. (2019). The value of belonging at work. BetterUp. S. 14.

³⁹ Vgl. Credit Suisse (2022). Closing the gender gaps. Equal financial opportunities for women.

⁴⁰ Ebenfalls ein Problem besteht darin, dass die Finanzbranche, insbesondere Banken und Versicherungsgesellschaften, eine hohe Nachfrage an qualifizierten Arbeitskräften mit Ausbildungen in MINT-Fachbereichen haben. In der Schweiz sind Frauen mit einem Anteil von 22 Prozent an allen MINT-Studienabschlüssen in diesem Bereich massgeblich untervertreten. Studien zeigen, dass sich der Frauenanteil trotz vieler Förderungsprogramme kaum verändert hat. Die in der Finanzbranche gesuchten Studienrichtungen scheinen für Frauen weniger attraktiv zu sein oder Frauen wählen Studienrichtungen, von denen sie glauben, dass Teilzeitarbeit möglich ist. Das ungleiche Geschlechterverhältnis in den gesuchten Studienrichtungen hat somit einen direkten Einfluss auf die Unterrepräsentanz von Frauen in der Finanzbranche. Vgl. Bamert, J. (2020). Frauenanteil in MINT-Fächern.

2.3 Geschlechterspezifische Stereotype, Vorurteile und Diskriminierung

Studien belegen, dass die Mehrheit der Frauen in Grossunternehmen Erfahrungen mit Vorurteilen und Diskriminierung aufgrund ihres Geschlechts machen.⁴¹ Während viele Frauen auf ihrem Karriereaufstieg stagnieren, steigen ihre männlichen Kollegen erfolgreich in Führungspositionen auf, ohne bessere Leistungen oder mehr Engagement aufzuweisen. Oftmals können die betroffenen Frauen keinen konkreten Grund nennen, weshalb ihnen der nächste entscheidende Karriereschritt verwehrt bleibt. Die «gläserne Decke», mit der die unsichtbaren, aber wirkmächtigen Hindernisse auf dem Karriereweg der Frauen oft veranschaulicht werden, existiert nach wie vor. Aus dem Gender Intelligence Report 2022 geht zudem hervor, dass der «Class Ceiling Index»⁴² besonders bei Banken und Versicherungen sehr hoch ist. Ziel dieses Unterkapitels ist es, die statistisch schwer erfassbaren Ursachen der Geschlechterdisparität aufzuzeigen und deren Auswirkung auf die Geschlechterdisparität darzulegen.

Gesellschaftliche Rollenbilder und Geschlechterstereotype

Als einer der primären Erklärungsansätze für die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen gelten gesellschaftlich verankerte Stereotype und Rollenbilder aus denen (meist unbewusste) Diskriminierung des weiblichen Geschlechtes resultiert.⁴³ Die grösstenteils sozial konzipierten Geschlechterrollen basieren auf der Zuschreibung von typisch männlichen und weiblichen Eigenschaften und Verhaltensweisen in der Gesellschaft. Männern werden noch immer Attribute wie dominant, durchsetzungsfähig, aggressiv, ehrgeizig und führungsbereit zugeschrieben, während Frauen als rücksichtsvoll, fürsorglich, verständnisvoll und zartbesaitet gelten. Solche geschlechterspezifische Erwartungen und Rollenbilder erweisen sich über lange Zeit und kulturübergreifend als konstant, da diese durch die Sozialisation erlernt und von einer auf die nächste Generation übertragen werden. Der Studie von Rost zufolge lässt sich jedoch konstatieren, dass sich beide Geschlechter sowohl typisch maskuline als auch feminine Eigenschaften zuordnen. Trotzdem benachteiligen Geschlechterstereotype und Rollenbilder Frauen auf ihrem Karriereaufstieg wesentlich. Wie Rost in ihrer Studie aufzeigt, stehen typisch weibliche Attribute mit den Zuschreibungen typischer Merkmale einer Führungsperson im Widerspruch. Auch Funken unterstreicht, dass Führung in unserer Gesellschaft stereotype maskuline Werte voraussetzt, während Frauen durch eine typisch feminine Wertvorstellung benachteiligt werden:

Auch die Einstellungs- und Beförderungskriterien für (hoch) qualifizierte Führungskräfte sind nach wie vor geprägt vom Prinzip «think manager think male». Es wird weiterhin auf «männertypische» Merkmale wie Durchsetzungsstärke, Dominanz und Status gesetzt, obwohl diese in der Wissensökonomie nicht mehr wichtig und teilweise sogar kontraproduktiv sind.⁴⁴

⁴¹ Folgender Abschnitt beruht auf: Funken, Christiane: Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist. München: C. Bertelsmann, 1. Auflage 2016. S. 43-45. sowie Petropaki, A. & Sander, G. (2022). Gender Intelligence Report 2022. S. 8.

⁴² Der «Class Ceiling Index» gibt an, wie dick die gläserne Decke für Frauen ist bzw. wie schwierig es ist, von den unteren in höhere Kaderstufen aufzusteigen. Vgl. Petropaki, A. & Sander, G. (2022). Gender Intelligence Report 2022. S. 7.

⁴³ Folgender Abschnitt beruht auf: Rost, K. (2010). Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft. S. 318-320.

⁴⁴ Funken, Christiane: Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist. München: C. Bertelsmann, 1. Auflage 2016. S. 32.

Es zeigt sich folglich, dass die Unternehmen noch immer historisch und strukturell geprägte Idealvorstellungen für ihre Stellenbesetzungen aufweisen, die Männer bei Beurteilungsprozessen begünstigen.⁴⁵ Fest stehe jedoch, dass sich Frauen weder in den für Führung relevanten Kompetenzen noch in ihrem Führungsverhalten signifikant von männlichen Führungskräften unterscheiden, so Funken.

Adaptieren Frauen hingegen typisch männliche Verhaltensweisen, werden sie umso mehr für Führungspositionen abgewiesen, legt Rost dar.⁴⁶ Nebst der Inkongruenz zwischen Geschlechter- und Führungsrolle liege auch ein Verstoss gegen die weibliche Geschlechterrolle vor. Frauen, die sich zu männlich geben, werde oftmals vorgehalten, ihre Weiblichkeit unnatürlich zu verbiegen und unauthentisch zu wirken. Funken beschreibt den Verstoss gegen die Geschlechternorm wie folgt:

Hinter der angeblichen Sorge um die Frau scheint zudem eine Vorstellung auf, wie Frauen zu sein haben, um attraktiv und sympathisch zu wirken: unterwürfig und nicht mit ihren Reizen geizend. Eine Frau, die sich im Führungsgerangel auf «männliche» Art zu beweisen versucht, kann demnach keine richtige Frau sein.⁴⁷

Betrachtet man im Spezifischen die Schweiz, wird deutlich, dass soziale Normen, die für starre Geschlechterrollen sorgen, besonders ausgeprägt sind.⁴⁸ Der Gender Intelligence Report 2022 zeigt auf, dass in deutlich schweizerisch geprägten Branchen – gemessen am Anteil der Schweizer Mitarbeiter*innen gegenüber ausländischen Beschäftigten – die gläserne Decke dicker und die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen höher ist. Dem Bericht zufolge deute dies darauf hin, dass die Schweizer Kultur den Karriereaufstieg der Frauen erheblich erschwert. Schnydrig stützt diese Erkenntnis im Interview mit dem Tages-Anzeiger.⁴⁹ In der Schweiz sei es keineswegs selbstverständlich, als Frau Karriere zu machen, statuiert sie. Zum einen hänge diese Tatsache mit der Rollenverteilung in der Kindererziehung und -betreuung zusammen, sei aber auch zu grossen Teilen auf Geschlechterstereotype und Rollenbilder zurückzuführen.

Geschlechterspezifische Vorurteile und Diskriminierung

Diverse Studien zeigen, dass Vorurteile nach wie vor einen grossen Einfluss auf berufliche Entscheide haben. Es lassen sich unzählige verschiedene Muster an Vorurteilen identifizieren, die Frauen auf ihrem Karriereaufstieg benachteiligen.

Eine Voreingenommenheit, die ein massgebliches Karrierehindernis für Frauen darstellt, ist der sogenannte «Maybe-Baby-Bias». Eine Studie aus dem Jahr 2021 belegt, dass Frauen bei

⁴⁵ Folgender Abschnitt beruht auf: Rost, K. (2010). Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft. S. 324. sowie Funken, Christiane: Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist. München: C. Bertelsmann, 1. Auflage 2016. S. 52.

⁴⁶ Folgender Abschnitt beruht auf: Rost, K. (2010). Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft. S. 320.

⁴⁷ Funken, Christiane: Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist. München: C. Bertelsmann, 1. Auflage 2016. S. 51.

⁴⁸ Folgender Abschnitt beruht auf: Petropaki, A. & Sander, G. (2022). Gender Intelligence Report 2022. S. 10-11. sowie Hollenstein, Edith: Frauen sollen bescheiden sein. In: Tages-Anzeiger. 14. September 2022, S. 11.

⁴⁹ Vgl. Hollenstein, Edith: Frauen sollen bescheiden sein. In: Tages-Anzeiger. 14. September 2022, S. 11.

Beschäftigungsentscheiden aufgrund einer möglichen Schwangerschaft als riskant eingestuft werden.⁵⁰ Der Studie zufolge existiert eine Voreingenommenheit gegenüber kinderlosen Frauen aufgrund des Schwangerschaftsrisikos und damit verbundenen Kosten und Risiken für das Unternehmen. Dazu gehört die Befürchtung der Arbeitgeber*innen, dass Frauen mit Kindern weniger Engagement im Beruf zeigen und das Unternehmen deswegen Schaden nimmt. Funken kommentiert dies wie folgt:

Sobald eine Frau, ob potenziell oder real, mit dem Etikett „Mutter“ versehen wird, wirkt sich dies auf die Einschätzung ihrer beruflichen Kompetenzen, zeitlichen Ressourcen und ihrer Leistungsbereitschaft aus.⁵¹

Ebenfalls diskussionswürdig ist die Tatsache, dass die Karriere von Männern im selben Alter nicht durch die Aussicht auf Kinder gefährdet wird. Da Männer von der Familienarbeit und Kinderbetreuung nur selten betroffen sind, stellen sie für die Unternehmen ein kleineres Risiko dar.⁵²

Ein weiteres gängiges Vorurteil ist Funken zufolge, dass Mütter emotional und gedanklich primär mit ihrem Kind beschäftigt seien.⁵³ Die Fähigkeit, sich als Mutter vollständig auf den Beruf zu konzentrieren, werde den Frauen grundsätzlich aberkannt. So führe die emotionale Last der Kinderbetreuung, deren Organisation, der Umgang mit Schuldgefühlen und weitere mentale und emotionale Belastungen unweigerlich dazu, dass der Frau die Kraft in der Arbeit fehle. Ein Mann mit Kindern in Führungsposition werde hingegen als sozial kompetent und nicht etwa als weniger leistungsfähig angeschaut, erläutert Funken. Es lasse sich feststellen, dass Frauen ein Kompetenzdefizit aufgrund der Mutterschaft zugeschrieben werde, das Vätern nicht angelastet werde. Das weibliche Geschlecht wird folglich noch immer mit Mutterschaft und den daraus folgenden, vermeintlich geringeren beruflichen Kompetenzen und Leistungen assoziiert.

Mehrere Studien zeigen des Weiteren auf, dass sich zunehmend Voreingenommenheit gegenüber Diversitätsbestrebungen in Grossunternehmen beobachten lässt. Aus dem CCDI Careers Survey der Universität St. Gallen geht hervor, dass besonders junge Männer die Aufstiegschancen der Frauen höher einschätzen als ihre eigenen.⁵⁴ Diese Wahrnehmung scheint äusserst paradox, da Zahlen das Gegenteil belegen. Jedoch zeigen auch Mazumder und Wanzenried in ihrer Studie auf, dass Frauen von den Männern als Konkurrenz wahrgenommen werden und sie durch ihre weiblichen Mitarbeitenden eine Einschränkung ihrer eigenen Aufstiegsmöglichkeiten befürchten. Dies wiederum führe zu Vorurteilen und Missmut bei den Männern, was sich negativ auf die Karriere der Frauen auswirken könne. Viele Männer weigern sich, trotz äusserlicher Akzeptanz der Gleichstellung, Führungspositionen an das weibliche

⁵⁰ Vgl. Gloor et al. (2021). „Maybe Baby?“ The Employment Risk of Potential Parenthood. *Journal of Applied Social Psychology*. S. 21-27.

⁵¹ Funken, Christiane: *Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist*. München: C. Bertelsmann, 1. Auflage 2016. S. 54.

⁵² Vgl. Petropaki, A. & Sander, G. (2021). *Gender Intelligence Report 2021*. S. 31.

⁵³ Folgender Abschnitt beruht auf: Funken, Christiane: *Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist*. München: C. Bertelsmann, 1. Auflage 2016. S. 54-59.

⁵⁴ Vgl. Petropaki, A. & Sander, G. (2021). *Gender Intelligence Report 2021*. S. 21.

Geschlecht abzugeben und tendieren dazu, ihre männlichen Mitarbeitenden zu fördern, legen die Studienautorinnen dar.⁵⁵ Ob diese Falschwahrnehmung mit dem zunehmenden Engagement für Gleichberechtigung und Förderung von Frauen in privatwirtschaftlichen Grossunternehmen zusammenhängt, wurde bisher nicht belegt. Es lässt sich jedoch feststellen, dass solche Vorurteile nicht nur auf die konservativ denkenden männlichen Führungskräfte der Generation 50 Plus zurückzuführen sind, sondern auch vermehrt auf junge männliche Mitarbeiter.⁵⁶

Anhand dieser Beispiele wird deutlich, dass Vorurteile die Karriere von Frauen massgeblich benachteiligen.⁵⁷ Dem Gender Intelligence Report 2021 zufolge zeigen sich diese oftmals in einer kürzeren Betriebszugehörigkeit, befristeten Arbeitsverträgen oder der Ablehnung bei der Bewerbung für ein Stelle. Die Ungleichbehandlung der Geschlechter bei der Personalauswahl und Beförderungen in Kaderpositionen aufgrund dieser Vorurteile ist folglich ein weiterer Grund für die Geschlechterdisparität in Führungspositionen. Zu welchem Anteil bewusste Diskriminierung für die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen verantwortlich ist, bleibt unklar. Funken stellt in ihrer Studie zur Generation «50 plus» jedoch fest, dass viele der befragten Frauen Erfahrungen mit direkter Diskriminierung machen. Noch immer gebe es konservativ denkende Führungspersonen, die Frauen aufgrund ihres Geschlechts bewusst diskriminieren und nicht in Führungspositionen befördern wollen. Beispielsweise widerspiegelt die Behauptung, dass zu wenig qualifizierte weibliche Arbeitskräfte zu finden seien, da Frauen weniger oft eine Karriere anstreben würden, Funken zufolge eine subtile Art der Diskriminierung in heutigen Unternehmen:

[...] diese Behauptung verbindet ebenso elegant wie politisch korrekt die alten Zustände – Frauen bleiben Führungspositionen fern – mit einer vermeintlich frauenfreundlicheren Einstellung.⁵⁸

Insgesamt lässt sich feststellen, dass stereotypische Rollenbilder, Vorurteile und Diskriminierung massgebliche Karrierehindernisse für Frauen darstellen. Wenn Frauen bereits in den frühen Karriereschritten am Aufstieg gehindert werden, hat dies spürbare Auswirkungen auf die Vertretung von Frauen in sämtlichen Führungsebenen der Unternehmen.⁵⁹

⁵⁵ Vgl. Mazumder, S. & Wanzenried, G. (2010). Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. S. 30.

⁵⁶ Vgl. Funken, Christiane: Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist. München: C. Bertelsmann, 1. Auflage 2016. S. 44-45.

⁵⁷ Folgender Abschnitt beruht auf: Petropaki, A. & Sander, G. (2021). Gender Intelligence Report 2021. S. 31. sowie Funken, Christiane: Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist. München: C. Bertelsmann, 1. Auflage 2016. S. 43 sowie 50.

⁵⁸ Funken, Christiane: Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist. München: C. Bertelsmann, 1. Auflage 2016. S. 50.

⁵⁹ Vgl. Petropaki, A. & Sander, G. (2021). Gender Intelligence Report 2021. S. 19-20.

3 Evaluation Swiss Re

In diesem Kapitel werden sämtliche Massnahmen der Swiss Re zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen herausgearbeitet und deren konkrete Umsetzung dargelegt. In die Evaluation fliesst die Expertinnenmeinung von Frau Rannila, Global Consultant für Diversität und Inklusion bei der Swiss Re, ein. Vorerst wird jedoch das Unternehmen vorgestellt und dessen Fortschritte in der Gleichstellungsstruktur aufgezeigt.

Die Swiss Re ist eine schweizerische Rückversicherungsgesellschaft mit dem Hauptsitz in der Stadt Zürich. Das Unternehmen verfügt über ein Netz von 80 Niederlassungen in 25 Ländern weltweit und beschäftigt im Jahr 2022 rund 14'000 Mitarbeitende. Die Versicherungsgesellschaft erwirtschaftete im Jahr 2021 einen Umsatz von 42 Milliarden US-Dollar und ist das zweitgrösste Rückversicherungsunternehmen weltweit.⁶⁰ Das Unternehmen weist im Executive- bzw. Senior-Management, Stand 2021, einen Frauenanteil von 30 Prozent auf.⁶¹ Eine Studie der Swiss Re, die über 400 globale Versicherungsunternehmen auf die Vertretung von Frauen untersucht hat, gibt an, dass in der Versicherungsbranche nur 23 Prozent der Executives Frauen sind.⁶² In Anbetracht dieses Referenzwerts lässt sich feststellen, dass die Swiss Re im branchenweiten Vergleich einen überdurchschnittlich hohen Frauenanteil im Executive- bzw. Senior-Management aufweist. Betrachtet man alle Managementebenen der Organisation, besetzen Frauen 36.5 Prozent aller Führungspositionen. Im Vergleich zum schweizerischen Durchschnittswert von 31 Prozent Frauen im Gesamtkader ist dies eine deutlich höhere Vertretung weiblicher Mitarbeitenden.⁶³ Die Swiss Re schreibt folgendes über ihr Engagement, Geschlechterparität im Unternehmen zu erreichen:

*We believe that increasing the proportion of women in leadership is critical to our success. While women continue to be underrepresented at our executive and senior management levels, we're making progress toward parity in gender representation. We're also focused on retaining talent and increasing the number of women who join Swiss Re at all levels.*⁶⁴

Folgender Katalog fasst die konkreten Massnahmen der Swiss Re zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen (Management, Executive/Senior Management) zusammen, auf die in den folgenden Unterkapiteln genauer eingegangen wird:

- 1) Gleiche Entlohnung für gleiche Arbeit
- 2) Datenerhebung und Zielsetzung
- 3) Massnahmen in Job-Advertising, Einstellungs- und Beförderungsverfahren
- 4) Aufbau einer weiblichen Talentpipeline
- 5) Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur

⁶⁰ Vgl. Swiss Re (2022). Facts and figures. sowie Swiss Re (2022). Our global presence.

⁶¹ Vgl. Swiss Re (2022). Gender balance.

⁶² Vgl. Swiss Re (2021). Gender diversity in the re/insurance industry: for a sustainable future.

⁶³ Vgl. Petropaki, A. & Sander, G. (2021). Gender Intelligence Report 2021. S. 7.

⁶⁴ Swiss Re (2022). Inclusive Culture.

- 6) Teilzeitarbeit und flexible Arbeitsmodelle
- 7) Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

3.1 Gleiche Entlohnung für gleiche Arbeit

Swiss Re setzt sich laut eigenen Aussagen für die gleiche Entlohnung bei gleicher Arbeit ein und verfolgt einen diskriminierungsfreien Ansatz bei der Festlegung der Entlohnung auf sämtlichen Ebenen der Organisation.⁶⁵ Im Gender Pay Gap Report wird dargelegt, dass die gleiche Entlohnung der Geschlechter eine wichtige Massnahme darstellt, um geschlechterspezifische Diskriminierung im Unternehmen zu verhindern und allen Mitarbeiter*innen unabhängig von ihrem Geschlecht gleiche Karrierechancen zu bieten. Das folgende Zitat aus dem jährlichen Gender Pay Gap Report statuiert den Standpunkt der Swiss Re zur gleichen und diskriminierungsfreien Entlohnung für gleiche Leistung im Unternehmen:

*We advocate to never allow age, race, ethnicity, nationality, gender, including gender identity and expression, religion, sexual orientation, disability as well as any other class protected by law to influence pay outcomes and always to provide equal pay for equal work.*⁶⁶

Daher verfügen bei der Swiss Re sämtliche Vorgesetzte über Dashboards, um die Vergütungen innerhalb ihrer Teams nach Geschlecht zu analysieren.⁶⁷ In den grossen Standorten des Rückversicherungsunternehmens werden zusätzlich statistische Analysen der Grundgehälter und der Gesamtvergütung durchgeführt, um relevante geschlechterspezifische Gehaltsunterschiede in vergleichbaren Rollen zu identifizieren und angehen zu können. Gemäss dem Gender Pay Gap Report weist das Unternehmen im Jahr 2021 ein gesamthaftes geschlechterspezifisches Lohngefälle von 29.4 Prozent auf.

Obwohl die Swiss Re im Gender Pay Gap Report postuliert, die gleiche Entlohnung der Geschlechter zu gewährleisten, besteht also trotzdem ein beträchtliches Lohngefälle zwischen den Geschlechtern.⁶⁸ Analysten des jährlichen Gender Pay Gap Reports der Swiss Re zufolge ist der bestehende geschlechterspezifische Lohnunterschied damit zu begründen, dass deutlich mehr Männer als Frauen im oberen und obersten Management vertreten sind. Die Konsequenz daraus ist eine höhere Gesamtvergütung der männlichen Angestellten. Ebenfalls relevant ist der «Annual Performance Incentive Gap». Hierbei handelt es sich um die ungleiche Vergütung der Geschlechter betreffend der Vergabe von Bonusbezahlungen. Letztere tendieren mit höherer Kaderstufe zuzunehmen und folglich weisen auch hier Männer im Vergleich zu ihren Mitarbeiterinnen eine höhere Vergütung auf. Neben der ungleichen Geschlechterverteilung in den unterschiedlichen Hierarchieebenen spielen hier weitere Faktoren wie Teilzeitarbeit sowie Zeiten der Abwesenheit wie Elternzeit eine Rolle.

Es lässt sich folgern, dass der Gender Pay Gap⁶⁹ indirekt auf die ungleiche Verteilung der Geschlechter entlang den Hierarchieebenen in einem Unternehmen hinweist. Somit ist ein kausaler Zusammenhang

⁶⁵ Folgender Abschnitt beruht auf: Swiss Re (2022). Gender Balance. sowie Swiss Re (2021). Gender Pay Gap Report. S. 2-3.

⁶⁶ Swiss Re (2021). Gender Pay Gap Report. S. 2.

⁶⁷ Folgender Abschnitt beruht auf: Swiss Re (2022). Gender Balance. sowie Swiss Re (2021). Gender Pay Gap Report. S. 3.

⁶⁸ Folgender Abschnitt beruht auf: Swiss Re (2021). Gender Pay Gap Report. S. 5-6.

⁶⁹ Vgl. Glossar ab S. 60.

zwischen dem Gender Pay Gap und dem Stand der Gleichstellung der Geschlechter in einem Unternehmen hergestellt. Ein kleineres geschlechterspezifisches Lohngefälle deutet auch auf eine ausgeglichene Vertretung der Geschlechter auf allen Ebenen einer Organisation hin. Daraus geht hervor, dass der Gender Pay Gap durch die Erhöhung des Frauenanteils in höher vergüteten Rollen verringert werden kann.

3.2 Datenerhebung und Zielsetzung

Dieses Kapitel legt dar, inwiefern die Erhebung von geschlechterspezifischen Daten im Unternehmen sowie eine klare Zielsetzung zum Erreichen eines höheren Frauenanteils auf den Managementebenen beiträgt.⁷⁰ Gemäss Rannila ist das Erfassen von Daten wichtig, um den Stand des Unternehmens zu evaluieren und Ziele hinsichtlich der Vertretung von Frauen im Executive- bzw. Senior-Management zu definieren. Besonders der Messung des Frauenanteils im Senior-Management misst Rannila einen hohen Stellenwert bei. Die Swiss Re verfügt ihren Leitfäden zufolge über interne Geschlechterförderungskennzahlen, die den Fortschritt in der Gleichstellung regelmässig überprüfen. Laut dem Geschäftsbericht der Swiss Re stellen diese Kennzahlen sicher, dass der Anteil von Frauen, die ins Management sowie ins Executive- bzw. Senior-Management befördert werden, mindestens dem Frauenanteil in der unmittelbar darunterliegenden Kaderstufe entspricht.⁷¹ Zur Messung dieser Leistungskennzahl verfügen die Konzernleitung und die Manager*innen auf Executive- bzw. Senior-Ebene über Dashboards, die es ermöglichen, Ungleichheiten in der Nachfolgeplanung zu ermitteln und ihnen entgegenzuwirken. Rannila führt den Prozess der Datenerhebung im Unternehmen folgendermassen aus:

They [the senior management] have goals related to diversity and gender representation. So all the executive committees or the top leadership team members they have committed to targets and because of those targets they are incentivized to monitor the talent flows, monitor where are the female talents in their businesses and to ensure that women but also men that everybody is equally equipped and encouraged to go for the senior roles.⁷²

Im obenstehenden Zitat zeigt Rannila zudem die Bedeutung firmeninterner Zielsetzungen auf. Auch eine Studie des Swiss Re Institutes hebt deren Relevanz zur Erhöhung des Frauenanteils in Managementebenen hervor:

Setting measurable gender-specific hiring and promotion goals: articulating gender-specific ambitions, measuring progress and making public commitments to deliver against the goals. It is not a question of simply fulfilling quotas, but a management top priority and business imperative.⁷³

⁷⁰ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Rannila M.

⁷¹ Vgl. Swiss Re (2021). We as One Swiss Re: Geschäftsbericht 2021.

⁷² Interview mit Rannila M. S. 63, Z. 12-18.

⁷³ Swiss Re (2021). Gender diversity in the re/insurance industry: for a sustainable future.

Verantwortlich für die Ausarbeitung und Umsetzung dieser Ziele ist Rannila zufolge das D&I-Team⁷⁴ der Swiss Re. Neben firmeninternen Datenerhebung und Zielsetzungen verfügt die Swiss Re auch über externe Beurteilung und Verpflichtungen. In der Schweiz ist das Rückversicherungsunternehmen Teil des Bloomberg Gender-Equality Index und weist eine EDGE-Zertifizierung auf.⁷⁵

3.3 Massnahmen in Job-Advertising, Einstellungs- und Beförderungsv erfahren

Die Einstellungsverfahren bei der Swiss Re variieren stark zwischen den unterschiedlichen Kaderstufen im Unternehmen.⁷⁶ Gemäss Rannila werden freie Stellen im Nicht-Kader sowie in den unteren Kaderstufen grundsätzlich durch öffentliche Ausschreibungen beworben. Je höher die gesuchte Position in der Unternehmenshierarchie sei, desto öfter fänden Einstellungsverfahren wie «Headhunting» und «Talent-Scouts» Verwendung. Solche für das Unternehmen wichtige Positionen wie das Senior-Management und der Verwaltungsrat werden infolgedessen durch einen für die Öffentlichkeit weitgehend unzugänglichen Einstellungsprozess besetzt. Durch die gezielte Suche des Unternehmens nach geeignetem Personal nimmt die Möglichkeit von Aussenstehenden, sich für eine höhere Kaderposition zu bewerben, ab oder entfällt gänzlich. Die Frage, wie Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern bei der Rekrutierung durch intransparente, für viele Bewerber*innen unzugängliche Einstellungsverfahren verhindert werden können, liegt auf der Hand.

Die Swiss Re trifft gemäss Rannila jedoch Massnahmen, um ein gleichberechtigendes Rekrutierungs- bzw. Beförderungsv erfahren zu gewährleisten und geschlechterspezifische Ungleichheiten aufgrund Vorurteilen und Diskriminierung zu verhindern.⁷⁷ Rannila legt dar, dass bei der Swiss Re sämtliche Stellenangebote, einschliesslich Einstellungen für Führungspositionen, in einer genderneutralen Sprache verfasst werden, sodass sich alle Geschlechter angesprochen fühlen. Auch Teil der Ausschreibung sei der Hinweis auf gleiche Chancen für alle. Letztere seien durch den «Code of Conduct»⁷⁸ der Swiss Re festgelegt. Des Weiteren misst Rannila genderdiversen Interviewpanels einen hohen Stellenwert bei, um bei Personalentscheiden beide Geschlechter als mögliche Kandidat*innen miteinzubeziehen. Rannila führt dies wie folgt aus:

When we interview we want to make sure that all the genders get considered and that different voices get considered. So to the extent possible we do gender diverse interview panels and generally all the guidance that we have or recruiting is helping HR-Managers to be as fair an unbiased as possible. [...]Everybody has the right to a respectful and nondiscriminatory working environment and this includes already recruiting.⁷⁹

⁷⁴ Das Team für Diversität und Inklusion der Swiss Re arbeitet gemäss Rannila mit verschiedenen Unternehmensbereichen zusammen, um Unternehmensziele im Bereich «Diversity, Equity & Inclusion» umzusetzen. Vgl. Interview mit Rannila M.

⁷⁵ Vgl. Glossar ab S. 60.

⁷⁶ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Rannila M.

⁷⁷ Ebd.

⁷⁸ Der «Code of Conduct» postuliert sämtliche grundlegende ethnische sowie rechtliche Prinzipien bezüglich der Gleichbehandlung der Geschlechter bei der Swiss Re. Vgl. Swiss Re (2022). Code of Conduct. S. 15.

⁷⁹ Interview mit Rannila M. S. 67, Z. 167-175.

Auch bei Beförderungen wird Rannila zufolge die Gleichbehandlung der Geschlechter gewährleistet.⁸⁰ Mit dem sogenannten «Succession Planning» wolle das Rückversicherungsunternehmen firmeninternen Aufstieg ermöglichen, weibliche Talente fördern und einen zwischen den Geschlechtern paritätischen «Talent-Flow» ins obere Management sicherstellen. So bestimme jeweils der*die Vorgänger*in für seine Position qualifizierte und geeignete Nachfolger*innen und erstelle eine Liste mit potenziellen Kandidat*innen. Um sicherzustellen, dass die ausgewählten Mitarbeiter*innen gut auf den nächsten Karriereschritt vorbereitet sind, durchlaufen diese entsprechende Entwicklungsprogramme, legt Rannila dar. Folgendes Zitat von Rannila führt das «Succession Planning» aus:

If you are a senior manager you need to have a plan so that if you make your next career step and you change roles [it is defined] who the next person is that comes into your place. The leaders look at the plan and make sure together with HR who is supporting that its equal and that there are like two men and two women who are then ready to take up that position.⁸¹

Das HR-Management stellt somit sicher, dass weibliche und männliche Kandidat*innen zu gleichen Anteilen für das «Succession Planning» nominiert werden. Daher finden auch bei Beförderungsprozessen gleichberechtigte Praktiken zur Gewährleistung einer zwischen den Geschlechtern ausgeglichenen Talentpipeline Verwendung.

3.4 Aufbau einer weiblichen Talentpipeline

In den Leitfäden der Swiss Re zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen wird wiederholt vom Aufbau einer weiblichen Talentpipeline gesprochen. Dieses Kapitel zeigt die diesbezüglichen konkreten Massnahmen der Swiss Re auf. In einer Studie des Swiss Re Institutes über Geschlechterdiversität im Rück-/Versicherungssektor steht Folgendes über den Aufbau einer solchen Talentpipeline:

Building the talent pipeline: identifying women ready and able to fill leadership roles in the company supports women with career aspirations at all levels to create a pipeline of future women leaders. Support for women includes developing leadership or executive presence training programmes specifically for women.⁸²

Eine dahingehend wichtige Massnahme stellt gemäss Rannila die firmeninterne Förderung von Frauen durch sogenannte «Leadership Development»-Programme dar.⁸³ Die Programme legen der Expertin zufolge einen Fokus auf persönliches Wachstum, Reife im Umgang mit anderen Menschen und die Qualitäten einer Führungskraft. Die Mitarbeiter*innen könnten durch das Programm neue Erfahrungen sammeln, Kontakte knüpfen und in Netzwerke integriert werden, führt Rannila weiter aus. Der Karrierefortschritt der Teilnehmer*innen werde systematisch überwacht, um sicherzustellen, dass sich die Kandidat*innen vorwärtsbewegen und bei Stagnation entsprechend reagiert wird. Damit eine zwischen den

⁸⁰ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Rannila M.

⁸¹ Interview mit Rannila M. S. 63, Z. 19-23.

⁸² Swiss Re (2021). Gender diversity in the re/insurance industry: for a sustainable future.

⁸³ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Rannila M.

Geschlechtern ausgeglichene Beförderungsrates erreicht werde, sei es entscheidend, dass Frauen und Männer gleichermaßen für diese Programme nominiert werden, betont Rannila.

Des Weiteren geht aus dem Interview hervor, dass firmeninterne Netzwerke und Mentoring massgeblich dazu beitragen, den Mitarbeiterinnen bessere Aufstiegsmöglichkeiten zu geben und sie auf ihrem Karriereweg zu unterstützen.⁸⁴ Besonders erfolgreich sei das sogenannte «PowHer-Netzwerk», das in den meisten grossen Standorten der Swiss Re vorhanden sei. Die Absicht hinter «PowHer» sei es, junge weibliche Talente und erfahrene weibliche Führungspersonen in einer Mentor-Mentee-Beziehung zusammenzutun. Dies ermögliche den Mitarbeiterinnen, so Rannila, Fragen über ihre Karriere, die Organisation oder weitere konkrete Aspekte direkt an ihre Mentorin zu stellen und von deren Erfahrung und Unterstützung zu profitieren.

Die Swiss Re führte von 2017 bis 2019 zudem das globale «Female Sponsorship Program» durch.⁸⁵ Im Rahmen dieser Initiative wurde weltweit eine Gruppe von insgesamt 66 Frauen für das Programm nominiert, die als ausserordentliche Talente identifiziert wurden. Abhängig von der Stellung der Frauen im Unternehmen und deren Karrierewünschen wurden jeweils einer Frau eine für ihre Bedürfnisse passende weibliche oder männliche Führungskraft zur Seite gestellt. Aus dem Interview mit Rannila geht hervor, dass diese Initiative ein grosser Erfolg war und Frauen in diesem Programm mit einer deutlich höheren Rate in Führungspositionen befördert wurden.

3.5 Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur

Eine signifikante Bedeutung misst Rannila einer inklusiven Unternehmenskultur bei.⁸⁶ Ein Arbeitsumfeld, das Frauen integriere und ihnen gleiche Chancen biete, sei für das Unternehmen wichtig, um mehr weibliche Talente anzuziehen und diese im Unternehmen zu halten, führt Rannila aus. Eine Studie aus dem Jahr 2019 bestätigt diese Aussage und zeigt auf, dass die Mitarbeiter*innenbindung eng im Zusammenhang mit der Inklusionskultur eines Unternehmens steht. Frauen, die sich nicht wertgeschätzt und einbezogen fühlen, verlassen das Unternehmen mit viel höherer Wahrscheinlichkeit.⁸⁷ Das Team für Diversität und Inklusion bei Swiss Re legt die Rahmenbedingungen für eine inklusive Unternehmenskultur wie folgt fest:

Living an inclusive culture is one of our greatest strengths and fundamental to our success. We want every employee to feel heard, respected and included. We've rolled out a holistic plan for advancing inclusive leadership and culture at Swiss Re. We also conducted an extensive review of our practices, governance and communication as well as of our people processes through the lens of diversity, equity and inclusion [...].⁸⁸

⁸⁴ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Rannila M.

⁸⁵ Ebd.

⁸⁶ Ebd.

⁸⁷ Vgl. Carr et al. (2019). The value of belonging at work. BetterUp. S. 14.

⁸⁸ Swiss Re (2022). Inclusive Culture.

Aus dem obenstehenden Zitat geht hervor, dass ein strategischer Plan zentral ist, um eine inklusive Unternehmenskultur zu etablieren. Dahingehend hat sich die Konzernleitung im Jahre 2020 auf eine detaillierte D&I-Strategie geeinigt. Diese beschränkt sich jedoch nicht nur auf Inklusion von Frauen, sondern verfolgt einen allgemeinen inklusiven Ansatz. Die Rahmenbedingungen der D&I-Strategie sehen wie folgt aus:⁸⁹

1. Festlegung einer klar definierten Zielsetzung
2. Einführung klarer Rollen und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Ziele
3. Steigerung der Kommunikation, des Bewusstseins und der Transparenz
4. Verbesserung der D&I-Datenerfassung
5. Überprüfung der firmeninternen Praktiken, um sicherzustellen, dass sie inklusiv sind

Wie Punkte 1 und 2 zeigen, sind eine Zielsetzung sowie eine klare Festlegung, wer in der Verantwortung für die Umsetzung dieser Ziele steht, notwendig, um eine nachhaltige, inklusive Kultur zu schaffen. Wie aus dem Geschäftsbericht der Swiss Re hervorgeht, stellt insbesondere die Kommunikation ein wichtiger Faktor zur Gewährleistung einer inklusiven Unternehmenskultur dar:

*We foster a culture of open dialogue and actively encourage employees at all levels of our organisation to provide their feedback in regular, personal dialogue between employees and managers, as well as through employee surveys. This enables us to continuously assess our progress in fostering an engaging, open and inclusive work environment and an agile, professional culture.*⁹⁰

Rannila führt aus, dass die Mitarbeitenden der Swiss Re ermutigt werden, im Konfliktfall oder bei Unzufriedenheit mit ihrem direkten Vorgesetzten, dem Management, dem HR oder der Compliance das Gespräch zu suchen. Zudem stelle die Swiss Re verschiedene «Reporting Channels» wie die Whistleblower-Hotline zur Verfügung, bei der anonyme Beschwerden eingereicht werden können.⁹¹

Des Weiteren schreibt Rannila den Punkten 4 und 5 eine grosse Bedeutung zu.⁹² Die Überprüfung der firmeninternen Praktiken wie zum Beispiel der Personalprozesse und der Unternehmensführung sei zentral, um sicherzustellen, dass sich alle Mitarbeiter*innen in ihrem Arbeitsumfeld integriert fühlen und die gewünschte Kultur gewährleistet wird. Daher messe die Swiss Re den Stand der Unternehmenskultur in Form von regelmässigen Mitarbeiter*innenbefragungen. Die Resultate dieser Umfragen liessen sich nach Geschlecht analysieren und das Unternehmen sei dadurch in der Lage, sowohl die Meinung der Männer als auch die der Frauen einzeln zu evaluieren. Sollten grössere Abweichungen hinsichtlich Zufriedenheit und Wohlbefinden im Arbeitsumfeld auftreten, reagiere die Konzernleitung entsprechend. Daraus lässt sich folgern, dass die regelmässige Evaluation des Arbeitsumfeldes bei der Swiss Re die

⁸⁹ Vgl. Swiss Re (2020). Sustainability Report 2020.

⁹⁰ Swiss Re (2021). We as One Swiss Re: Geschäftsbericht 2021.

⁹¹ Vgl. Interview mit Rannila M.

⁹² Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Rannila M.

Institutionalisierung und gleichzeitig die laufende Weiterentwicklung einer inklusiven Unternehmenskultur fördert.

Im Interview mit Rannila zeigt sich zudem, dass männerdominierte Unternehmensstrukturen insbesondere im Finanz- und Versicherungssektor weiterhin bestehen.⁹³ Gerade deswegen sei eine inklusive Unternehmenskultur, die dazu beitrage, Frauen im Unternehmen zu integrieren und deren Karrierechancen denjenigen der Männer gleichzustellen, von zentraler Bedeutung, so Rannila.

3.6 Teilzeitarbeit und flexible Arbeitsmodelle

Swiss Re schreibt in der Schweiz seit drei Jahren einen Grossteil ihrer Stellen mit einem Pensum von 80 bis 100 Prozent aus.⁹⁴ Somit besteht die Möglichkeit von Teilzeitarbeit in den meisten Positionen innerhalb des Unternehmens. Laut Expertin Rannila arbeitet bei der Swiss Re ein kontinuierlich zunehmender Anteil der Angestellten Teilzeit. Jedoch zeigt sich im Interview mit der Expertin auch, dass Teilzeitarbeit in den obersten Kaderstufen nach wie vor eine Ausnahme ist und Jobsharing in Führungspositionen zum jetzigen Zeitpunkt kein realistisches Arbeitsmodell darstellt. Es fehle dem Unternehmen an Wissen und praktischer Erfahrung bezüglich solcher Arbeitsmodelle, erklärt Rannila.

Eine weitere Massnahme stellt das Programm «Own The Way You Work» dar, welches flexible Arbeitspraktiken im Unternehmen fördert.⁹⁵ Den Leitfäden zufolge unterstützt das Programm ein kollaboratives Arbeitsplatzkonzept, aufgrund dessen die Mitarbeitenden unabhängig von ihrem Arbeitsort über traditionelle Grenzen zusammenarbeiten können. Die Mitarbeitenden haben unter Absprache mit ihren direkten Vorgesetzten die Wahlmöglichkeit zwischen der Arbeit in den Büros der Swiss Re und «Home-Office». Auch die individuelle Wahl der Arbeitszeiten ist Teil des Programms. Gemäss den Leitfäden werden die Mitarbeitenden in Bereichen Technologie und flexiblem Arbeiten weitergebildet und animiert von den neuen Modellen Gebrauch zu machen. Grundsätzlich seien flexible Arbeitspraktiken auf allen Ebenen der Organisation möglich, jedoch liessen dies nicht alle Rollen im Unternehmen gleichermaßen zu, erklärt Rannila. Sie betont die Wichtigkeit dieses Rahmenprogramms, um der Individualität sowie den verschiedenen Bedürfnissen und Vorzügen der Mitarbeiter*innen gerecht zu werden. Insbesondere betreffe dies auch Frauen mit Kindern, welche durch die flexibleren Arbeitspraktiken der Swiss Re ihre berufliche Tätigkeit besser mit der Kinderbetreuung und Familienarbeit vereinen können.

3.7 Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Swiss Re trägt durch verschiedene Programme und Dienstleistungen zur Unterstützung der Eltern und Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei.⁹⁶ Der erweiterte Mutter- und Vaterschaftsurlaub stellt dahingehend eine wichtige Massnahme dar. Männliche Mitarbeiter bei der Swiss Re verfügen über die

⁹³ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Rannila M.

⁹⁴ Ebd.

⁹⁵ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Rannila M. sowie Swiss Re (2021). Own The Way You Work. S. 3-13.

⁹⁶ Sämtliche Abschnitte in diesem Kapitel beruhen auf: Interview mit Rannila M., Swiss Re (2022). UK Career Site. sowie Swiss Re (2016). Corporate Responsibility Report.

Möglichkeit, bis zu acht Wochen Vaterschaftsurlaub zu beziehen. Fünf davon sind bezahlt, die weiteren drei sind zusätzlich in der Form von unbezahltem Urlaub beziehbar. Mütter bei Swiss Re haben die Möglichkeit auf neunzehn Wochen Mutterschaftsurlaub, der mit dem vollen Grundgehalt bezahlt wird, und auf weitere zwanzig Wochen, die nach gesetzlichen Vorgaben vergütet werden.

Gemäss Rannila bietet die Swiss Re in der Schweiz verschiedene Kinderbetreuungslösungen an. Dabei handle es sich um lokal unterschiedlich gestaltete Programme, die Mitarbeitende mit Kindern unterstützen. Dazu würden Kindertagesstätten, Ferienprogramme und sogenannte «Emergency Childcare Solutions» gehören. Solche Kinderbetreuungseinrichtungen würden zusammen mit externen Firmen organisiert und befänden sich jeweils in unmittelbarer Nähe der Unternehmensstandorte, sodass die Eltern nahe bei ihren Kindern sein können. Rannila zufolge ist die flexible Kinderbetreuung eine wichtige Massnahme, um Eltern bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen.

Bei einer längeren Arbeitspause aufgrund familiärer Verpflichtungen haben die Mitarbeitenden bei der Swiss Re zudem die Möglichkeit, durch sogenannte «Maternity-Buddys» den Kontakt zum Unternehmen aufrecht zu erhalten. Beispielsweise würden die «Buddys» die Mitarbeitenden während ihrer Abwesenheit regelmässig über Neuigkeiten in der Organisation sowie über offene Stellen informieren, um ihnen den beruflichen Wiedereinstieg zu erleichtern, führt Rannila aus.

4 Evaluation Zurich Insurance Group

In diesem Kapitel wird die Zurich Insurance Group auf ihre Massnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen untersucht.⁹⁷ Die Erkenntnisse aus dem Interview mit Frau Choffat, Leiterin von Talent Acquisition und Talent Management auf globaler Ebene bei der Zurich Insurance Group, fliessen in die Evaluation mit ein.

Die Zurich Insurance Group ist das grösste Finanzdienstleistungsunternehmen der Schweiz mit Hauptsitz in Zürich. Es beschäftigt rund 56'000 Mitarbeitende in 215 Ländern und besetzt mit einem Umsatz von 58.4 Milliarden USD den Platz 80 in den Forbes Global 2000. Bei der Zurich machen Frauen 38.9 Prozent des gesamten Managements und 32.6 Prozent des Senior-Managements aus. Dies liegt deutlich über dem schweizweiten Durchschnittswert für SMI-Unternehmen.⁹⁸ Im Verwaltungsrat weist das Unternehmen einen Frauenanteil von 54.6 Prozent auf, was im branchenweiten Vergleich ebenfalls überdurchschnittlich hoch ist.

Folgender Katalog umfasst sämtliche aus der Evaluation erschlossenen Massnahmen der Zurich zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen (Management, Executive- bzw. Senior-Management):

⁹⁷ Folgender Abschnitt beruht auf: Forbes Global 2000 (2022). Zurich Insurance Group., Zurich Insurance (2020). HR-Factbook. S. 5 sowie 11. sowie Zurich Insurance (2021). Annual Report. S. 3.

⁹⁸ Vgl. Schilling, G. (2022). Transparenz an der Spitze. S. 32-35.

- 1) Gleiche Entlohnung für gleiche Arbeit
- 2) Datenerhebung und Transparenz
- 3) Advertising und «Employer Branding»
- 4) Gleichberechtigender Einstellungsprozess
- 5) Interne weibliche Talentförderung und Karriereentwicklung
- 6) Netzwerke und Ressourcengruppen
- 7) Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur
- 8) Teilzeitarbeit und flexible Arbeitsmodelle
- 9) Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

4.1 Gleiche Entlohnung für gleiche Arbeit

Die Zurich Insurance Group setzt sich gemäss dem Gender Pay Gap Report aktiv für Lohngleichheit zwischen den Geschlechtern im Unternehmen ein.⁹⁹ Die jährliche Analyse «Equal Pay for Equivalent Work» (EPEW) stellt sicher, dass das Geschlecht kein Faktor für die Vergütung der Mitarbeiter*innen ist und Frauen und Männer in ähnlichen Positionen gleich entlohnt werden. Wie im Bericht dargelegt wird, ergreift die Zurich beim Auftreten von Anomalien bezüglich der gleichen Entlohnung der Geschlechter korrigierende Massnahmen. Im Jahr 2020 haben fast alle untersuchten Geschäftseinheiten die Richtlinien der EPEW-Analyse eingehalten. Somit dient der Analyseprozess hauptsächlich zur Kontrolle und fortlaufenden Sicherstellung der Lohngleichheit im Unternehmen.

Im «Gender Pay Gap Report» der Zurich Insurance UK wird ersichtlich, dass im Jahr 2021 trotz der gleichen Bezahlung für gleiche Arbeit ein unternehmensweites geschlechterspezifisches Lohngefälle von 18.6 Prozent bestand.¹⁰⁰ Wie in Kapitel 3.1 bereits dargelegt wurde und Analysen der Zurich bestätigen, hängt der geschlechterspezifische Lohnunterschied unmittelbar mit der Untervertretung von Frauen im mittleren, oberen und obersten Kader zusammen.¹⁰¹ Auch bei der Vergabe von Boni weist die Zurich einen geschlechterspezifischen Unterschied von 53.8 Prozent auf und dies, obwohl 96 Prozent der Frauen im Jahr 2021 einen Bonus erhalten haben. Einzig aufgrund ihrer Stellung im Unternehmen fiel dieser gesamthaft deutlich geringer aus.

4.2 Datenerhebung und Transparenz

Um Ungleichheiten in der Geschlechterverteilung zu identifizieren und Transparenz gegen aussen zu gewährleisten, erweist sich Choffat zufolge die geschlechterspezifische Datenerhebung im Unternehmen als essenziell.¹⁰² Die Zurich messe daher sämtliche Personalprozesse und kommuniziere die

⁹⁹ Folgender Abschnitt beruht auf: Zurich Insurance (2022). Pay Equality. sowie Zurich Insurance (2021). Gender Pay Gap Report. S. 2.

¹⁰⁰ Folgender Abschnitt beruht auf: Zurich Insurance (2021). Gender Pay Gap Report. S. 3.

¹⁰¹ Wie in Kapitel 3.1 aufgezeigt wurde, wird auch bei der Berechnung des «Gender Pay Gap» der Zurich Insurance die Teilzeitarbeit nicht miteinbezogen. Da 92 Prozent der Teilzeitangestellten Frauen sind, kann davon ausgegangen werden, dass die Teilzeitarbeit ebenfalls einen Einfluss auf das geschlechterspezifische Lohngefälle hat. Vgl. Zurich Insurance (2021). Gender Pay Gap Report. S. 2.

¹⁰² Vgl. Interview mit Choffat K.

geschlechterspezifischen Daten öffentlich. Im HR Factbook 2020 schreibt die Zurich Folgendes über die firmeninterne Datenerhebung:

*We closely monitor our practices for hiring and promoting our people to ensure that these processes are fair and reflect our ambition to maintain a diverse workforce with the skills to best serve our customers.*¹⁰³

Neben firmeninterner Datenerhebung wird die Zurich auch durch externe Partner bezüglich der Gleichstellung der Geschlechter beurteilt. Die Zurich ist Teil des Bloomberg Gender-Equality Index und erhielt im Jahr 2015 erstmals eine EDGE-Zertifizierung.¹⁰⁴ Gemäss einer Publikation der Zurich setzt sich der D&I Council im Rahmen dieser Zertifizierung konkrete Ziele in der Gleichstellung für die nächsten Jahre.¹⁰⁵ Kate Hughes, *Group Head of Diversity & Inclusion*, spricht der EDGE Zertifizierung einen hohen Stellenwert zu:

*Als Teil unseres strategischen Engagements für Diversity & Inclusion ist die EDGE-Zertifizierung ein wichtiger Schritt, um die Gleichstellung der Geschlechter voranzutreiben. Wir stellen damit sicher, dass wir über die richtige Mischung aus talentierten Arbeitskräften verfügen und in der Versicherungsbranche zum bevorzugten Arbeitgeber für Frauen werden.*¹⁰⁶

Wie im obenstehenden Zitat deutlich wird, ist Transparenz zentral, um sich für Frauen als eine attraktive Arbeitgeberin zu präsentieren. Des Weiteren legt Choffat dar, dass ein transparenter Umgang mit geschlechterspezifischen Daten und deren öffentliche Kommunikation ein offenes Gespräch über Gleichstellung fördert.

4.3 Advertising und «Employer Branding»

Eine wichtige Massnahme der Zurich zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen stellt Choffat zufolge das «Employer Branding» dar.¹⁰⁷ Die Zurich sei bemüht, ihr Engagement bezüglich Diversität und Inklusion gegen aussen zu kommunizieren, um auf dem externen Markt als attraktive Arbeitgeberin für Frauen wahrgenommen zu werden und mehr weibliche Talente anziehen zu können, führt Choffat weiter aus. Besonders gut kämen weibliche Vorbilder an. Durch solche Vorbildrollen falle es dem Unternehmen leichter, die nächste Generation anzuziehen, weil diese sehe, dass eine Karriere als Frau bei der Zurich möglich ist und bereits viele Frauen in Führungspositionen sind. Als konkretes Beispiel für das «Employer Branding» nennt Choffat eine Social-Media-Kampagne, in dessen Rahmen die Zurich regelmässig Social Media-Beiträge postet, bei denen sie mit ihrem Fortschritt in der Gleichstellung der Geschlechter wirbt. Ziel der Kampagne sei es, durch Social Media eine jüngere Zielgruppe anzusprechen, erklärt Choffat. Wie erfolgreich solche Medienkampagnen sind, zeigt eine neue digitale

¹⁰³ Zurich Insurance (2020). HR-Factbook. S. 10.

¹⁰⁴ Vgl. Glossar ab S. 60.

¹⁰⁵ Vgl. Zurich Insurance (2015). Zurich als Vorreiterin bei der Geschlechtergleichstellung.

¹⁰⁶ Ebd.

¹⁰⁷ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Choffat K.

Rekrutierungskampagne der Zurich Insurance UK, die über 5'000 Kandidat*innen dazu bewegte, sich bei der Zurich zu bewerben.¹⁰⁸

Neben dem «Employer Branding» streicht Choffat die bewusste Gestaltung der öffentlichen Stellenausschreibung heraus.¹⁰⁹ Die Zurich habe Empfehlungen, wie ein Posting einer Stellenbeschreibung gestaltet werden müsse, um möglichst diverse Kandidat*innen anzuziehen. Dazu verwende die Zurich verschiedene Programme, die sämtliche Jobausschreibungen auf eine genderneutrale Wortwahl überprüfen und sicherstellen, dass diese Kandidat*innen beider Geschlechter gleichermaßen ansprechen. Es könne auch vorkommen, dass die Stellenausschreibungen Kandidatinnen favorisieren, so Choffat.

Ebenfalls als erfolgreich erweisen sich verschiedene lokale Programme wie das «Early in Careers Program» der Zurich Insurance UK.¹¹⁰ Das Programm bietet Einstiegsmöglichkeiten für Praktikant*innen, Lernende und Hochschulabsolvent*innen, mit der Absicht, mehr junge Frauen zu ermutigen, eine Karriere bei der Zurich in Betracht zu ziehen.

4.4 Gleichberechtigender Einstellungsprozess

Gemäss Choffat stützt die Zurich ihre Personalauswahl für Führungspositionen primär auf die interne Nachfolgeplanung.¹¹¹ Erst wenn der interne Kandidatenpool erschöpft sei, suche die Zurich auch extern nach geeignetem Personal. Der Expertin zufolge werden bei der externen Kandidatensuche grundsätzlich Stellen auf allen Organisationsebenen öffentlich ausgeschrieben. In den höchsten Kaderstufen des Unternehmens fänden jedoch auch Einstellungspraktiken wie «Headhunting» Verwendung. Choffat betont, dass die Zurich versuche, Positionen in den höchsten Ebenen des Unternehmens, sollte deren Besetzung nicht aus betriebsinternen Gründen vertraulich behandelt werden müssen, öffentlich auszusprechen. So hätten auch Talente, die von der Zurich nicht in Betracht gezogen wurden, die Chance, sich für eine Stelle zu bewerben, erklärt Choffat.

Nebst der Anwerbung eines diversen Kandidatenpools sei ein fairer und transparenter Einstellungsprozess eine der wichtigsten Massnahmen, um die Vertretung der Frauen auf allen Ebenen der Organisation zu erhöhen.¹¹² Um einen solchen zu gewähren, verfügt die Zurich über eine «Fairplay-Guideline», die das Vorgehen während des Einstellungsverfahrens regelt und unter anderem festlegt, dass sämtliche Manager*innen mit Personalverantwortung ein «Fair Recruitment Training» durchlaufen. Auch schreibt die Guideline vor, dass in jedem Interviewpanel mindestens zwei Frauen involviert sein müssen. Choffat zufolge soll diese Massnahme homogene Interviewrunden vermeiden und Frauen in alle Interviewprozesse involvieren. Sie beschreibt die Wichtigkeit von diversen Interviewpanels folgendermassen:

¹⁰⁸ Vgl. Zurich Insurance (2020). HR Factbook. S. 26.

¹⁰⁹ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Choffat K.

¹¹⁰ Vgl. Zurich Insurance (2021). Gender Pay Gap Report. S. 4.

¹¹¹ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Choffat K.

¹¹² Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Choffat K. sowie Zurich Insurance (2022). Diversity and Inclusion.

[...] wir wollen sicherstellen, dass in einem Interviewpanel schon eine gewisse Diversität vorhanden ist, weil sich dadurch die Chance massiv erhöht, dass auch diverse Kandidaten und Talente ausgewählt werden.¹¹³

Auch beim «Headhunting» durch externe Firmen, mit denen die Zurich zusammenarbeitet, wird gemäss Choffat besonderen Wert darauf gelegt, dass diverse Kandidaten vorgeschlagen und in Betracht gezogen werden. Sollte dies nicht der Fall sein, würde die Zurich entsprechend reagieren, so Choffat.¹¹⁴

Während des Einstellungsprozesses fänden zudem sogenannte «Bar-Raiser-Interviews» statt, bei denen zusätzlich eine Beurteilungsperson aus einem anderen Unternehmensbereich hinzugezogen werde.¹¹⁵ Gemäss Choffat versucht die Zurich bei der Einstellung von neuem Personal neben den gesuchten Kompetenzen auch die Persönlichkeit der Kandidat*innen auf die potenzielle Stelle abzustimmen und Vorteile sowie Herausforderungen für die einzelnen Bewerber*innen im Voraus zu erkennen. Dieser Vorgang wird auch «Assessment» genannt.¹¹⁶ Ebenfalls wichtig seien sogenannte «Peer-Interviews», die sicherstellen, dass die bereits bei der Zurich tätigen potenziellen Kolleg*innen die Kandidat*innen kennenlernen und interviewen können. Dadurch würden auch gleichaltrige Angestellte der Zurich in den Selektionsprozess involviert. Es zeigt sich, dass die Zurich durch das Miteinbeziehen von verschiedenen Meinungen einen objektiveren Selektionsprozess schafft, um allen Kandidat*innen unabhängig von ihrem Geschlecht gleiche Chancen zu geben. Ebenfalls wichtig sind Choffat zufolge Kandidatenfeedbackplattformen, die den interviewten Kandidat*innen die Möglichkeit bieten, über eine neutrale Plattform ihr Feedback zum Bewerbungsprozess zu geben. Diese Rückmeldung helfe der Zurich, ihren Einstellungsprozess zu überprüfen und fortlaufend zu verbessern, unterstreicht Choffat.

Auch das sogenannte «Onboarding» sei ein wichtiger Bestandteil des Einstellungsprozesses.¹¹⁷ Um den Neueinsteiger*innen, insbesondere auch den weiblichen «Newjoiners» die bestmögliche Unterstützung zu geben, lege die Zurich einen grossen Wert auf sogenannte «Newjoiner-Buddys». Dabei handle es sich um erfahrene Mitarbeiter*innen, die die Neueinsteiger*innen ins Unternehmen einführen und ihnen bei Fragen zur Verfügung stehen.

4.5 Interne weibliche Talentförderung und Karriereentwicklung

Choffat erachtet die Förderung von weiblichen Talenten innerhalb der Organisation als eminent wichtig, um eine ausgeglichene Geschlechtervertretung in der firmeninternen Talentpipeline zu erreichen und somit den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen.¹¹⁸ Eine dahingehend zentrale Massnahme stellen sogenannte Mentor- und Sponsorship-Programme dar. Die Mentoringprogramme der Zurich

¹¹³ Interview mit Choffat K. S. 73, Z. 50-52.

¹¹⁴ Vgl. Interview mit Choffat K.

¹¹⁵ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Choffat K.

¹¹⁶ Unter Assessment versteht man psychologische Testverfahren zur Beurteilung von persönlichen Qualitäten und Kompetenzen bei der Personalauswahl für Führungspositionen. Vgl. Duden (2022). Assessment Center. sowie Ixly (2022). Was ist ein Assessment?

¹¹⁷ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Choffat K.

¹¹⁸ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Choffat K. sowie Zurich Insurance UK (2022). Diversity and Inclusion.

schaffen gezielte Partnerschaften, indem sie erfahrene Führungspersonen mit potenziellen Nachfolgekandidatinnen zusammenbringen. Der Mentoringprozess werde durch den Mentee aktiv geführt, während der*die Mentor*in beispielsweise beim Aufbau eines beruflichen Netzwerkes helfe, konstruktives Feedback gebe und den Mentee bei Fragen unterstütze, erklärt Choffat. Die Mentoringprogramme sollen laut Aussagen der Zurich das persönliche Wachstum und zwischenmenschliche Fähigkeiten sowie Geschäfts- und Führungsqualitäten der Mitarbeitenden fördern. Die Programme beinhalten zudem Präsenzschulungen und digitale Weiterbildungen.¹¹⁹ Die Zurich hat zum Beispiel als Partner von «Advance», einem Wirtschaftsverband in der Schweiz, Zugang zu sogenannten «Cross-Mentoring»-Programmen für Mitarbeiterinnen. Letztere zielen darauf ab, durch unternehmensübergreifendes Mentoring Talente weiterzubilden und ihnen neue Perspektiven zu bieten.¹²⁰

Auch durch Sponsorship fördert die Zurich aktiv weibliche Talente.¹²¹ Der Begriff «Sponsorship» unterscheidet sich massgeblich vom «Mentorship». Laut Choffat ist sogenannte Sponsor neben seiner Aufgabe als Mentor auch dafür zuständig, der Person aktiv neue Karrieremöglichkeiten zu schaffen, ihr Zugang zu Netzwerken und Leadership-Teams zu ermöglichen und sie für Führungspositionen vorzuschlagen. Choffat zufolge wurden in einem aktuellen Sponsorship-Programm der Zurich 12 weibliche potenzielle Nachfolgekandidatinnen für Führungspositionen auf globaler Leadership-Team-Ebene identifiziert. Jedem dieser Talente werde ein Mitglied aus dem Vorstand der Zurich zur Seite gestellt. Ziel sei es, den weiblichen Talenten Visibilität in der Organisation zu verschaffen und sie schneller auf die neuen Positionen vorzubereiten. Zwischen den Sponsor*innen und den Frauen herrsche ein enger Austausch und es werde vonseiten der Sponsor*innen sichergestellt, dass die Kandidatinnen die nötige Unterstützung und Visibilität erhalten.

Zur internen Weiterbildung von Talenten stellt die Zurich weitere globale und lokale Förderungsprogramme zur Verfügung.¹²² So führte die Zurich vom September 2019 bis im November 2020 das sogenannte «Catalyst»-Programm durch. Das Programm gab den 24 Teilnehmer*innen, mehr als die Hälfte davon Frauen, die Möglichkeit, ihre Führungsqualitäten und -fähigkeiten weiterzuentwickeln. Auch das «Brighter Future Together Program», welches im Jahr 2020 gestartet wurde, hilft den neuen Führungskräften aus dem «Senior Management» Selbstvertrauen in ihrem neuen Umfeld zu gewinnen und ihre Führungskompetenzen weiterzubilden.

Am Beispiel dieser Programme wird deutlich, welchen Stellenwert die Zurich der Förderung und Weiterentwicklung ihrer weiblichen und männlichen Talente auf den höheren Führungsebenen beimisst. Die internen Förderungsmassnahmen haben sich gemäss Choffat bisher als sehr effektiv erwiesen, um sowohl Frauen gezielt zu fördern als auch erfahrene und hochqualifizierte Frauen im Unternehmen zu

¹¹⁹ Vgl. Zurich Insurance (2022). Zurich as an Employer.

¹²⁰ Vgl. WeAdvance (2019). Cross Company Mentoring Programm.

¹²¹ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Choffat K.

¹²² Folgender Abschnitt beruht auf: Zurich Insurance (2020). HR-Factbook. S. 24-25.

halten.¹²³ Dies widerspiegelt sich auch in den Beförderungsraten der letzten Jahre. Während 2018 rund 43 Prozent der Stellen mit internen Kandidat*innen besetzt wurden, sind es 2020 bereits 53 Prozent.¹²⁴

4.6 Netzwerke und Ressourcengruppen

Aus den Leitfäden der Zurich geht hervor, dass Netzwerke massgeblich zur Karriereentwicklung von Frauen bei der Zurich beitragen.¹²⁵ Das Women's Innovation Network (WIN), eine globale Mitarbeiter-Gruppe, die ihren Schwerpunkt auf das Thema Gender legt, stellt das dahingehend wichtigste Netzwerk dar. Das globale Netzwerk hat rund 6000 Mitglieder in 23 Ländern auf allen Organisationsebenen. Zugänglich ist es für alle Mitarbeitenden der Zurich Insurance Group unabhängig vom Geschlecht. Eine Publikation der Zurich North America beschreibt die Strategie des Netzwerkes wie folgt:

*WIN seeks to advance personal and professional development by enabling a culture of sharing. We aim to proactively make new connections between individuals in advance of when they will be needed — so WIN members will have the ability to reach out to the right people when the occasion arrives. Because we network more experienced leaders and mentors with junior members, WIN seeks to improve the close rate on good ideas and effective practices.*¹²⁶

Logue, Leiterin des Women's Innovation Networks zufolge ermöglicht WIN gezieltes Networking mit Mitarbeiter*innen in höheren Führungspositionen und spielt somit eine wichtige Rolle bei der Vermittlung von Karrieremöglichkeiten für Frauen bei der Zurich.¹²⁷ Das Netzwerk bietet diverse Weiterbildungsprogramme und Podiumsdiskussionen an. In den Weiterbildungsprogrammen werden Choffat zufolge oftmals konkrete Fähigkeiten gefördert und in der Community ausgetauscht. Podiumsdiskussionen würden zudem dabei helfen, das Unternehmen auf Herausforderungen hinzuweisen und gleichzeitig dafür sorgen, dass sich Frauen miteinbezogen und unterstützt fühlen. Ein weiteres Angebot von WIN sind sogenannte «WIN Leagues», kleinere Gruppen bestehend aus acht Mitgliedern. Das Ziel dieser Gruppen ist es Logue zufolge, über geografische Grenzen hinweg zusammenzuarbeiten, verschiedene Perspektiven einzubringen, bewusstes Networking zu betreiben und wertvolle Beziehungen aufzubauen.

Die Zurich verfügt neben dem WIN auch über weitere lokale Netzwerke, die mit dem Überbegriff «Employee Resource Groups» (ERG) betitelt werden. Hierbei handelt es sich um regionale oder lokale, von Mitarbeiter*innen geführte Verbände, die persönliche und professionelle Unterstützung und Vernetzung bieten.¹²⁸ In einer Publikation der Zurich wird die Funktion der ERGs folgendermassen beschrieben:

¹²³ Vgl. Interview mit Choffat K.

¹²⁴ Vgl. Zurich Insurance (2020). HR Factbook. S. 31.

¹²⁵ Folgender Abschnitt beruht auf: Zurich Insurance (2022). Gender Diversity. sowie Zurich North America (2013). Women's Innovation Network. S. 2-6.

¹²⁶ Zurich North America (2013). Women's Innovation Network. S. 5.

¹²⁷ Folgender Abschnitt beruht auf: Anderson, C. (2020). Zurich paving the way with its Women's Innovation Network. sowie Interview mit Choffat K.

¹²⁸ Vgl. Zurich Insurance (2022). It's all about people.

*ERGs bieten Mitarbeitern mit gemeinsamen Interessen, Erfahrungen und Werten die Möglichkeit, über alle Ebenen und Geschäftsbereiche hinweg zusammenzukommen und sich auszutauschen. Sie leisten einen wichtigen Beitrag zur Verankerung von Inklusion in Zürich und fördern eine Kultur der Vielfalt und Inklusion.*¹²⁹

4.7 Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur

Die Zurich legt grossen Wert auf ein Arbeitsumfeld, in dem sich die Mitarbeiter*innen wertgeschätzt und respektiert fühlen. Raithel, *global Head of Diversity, Inclusion and Wellbeing*, äussert sich wie folgt über das Schaffen einer inklusiven Unternehmenskultur bei der Zurich:

*We are taking tangible actions to further embed diversity and inclusion in the way we do business, by focusing specifically on accelerating impact and building an open and supportive culture. Our Diversity & Inclusion framework provides global direction while empowering local action.*¹³⁰

Wie Raithel im vorhergehenden Zitat beschreibt, dient das sogenannte D&I-Framework als Handlungsgrundlage, um Diversität und Inklusion weiter in die Unternehmenskultur miteinzubinden. Eine Publikation der Zurich zeigt auf, dass die Entscheidungen zur Gestaltung einer inklusiven Unternehmenskultur bei der Zurich von sogenannten D&I-Teams, bestehend aus Führungskräften des Senior-Managements, getroffen werden.¹³¹ Die ERGs werden dabei in die Erarbeitung der Zielsetzung miteinbezogen. Der D&I Council steht anschliessend in der Verantwortung, die konkreten Ziele im Unternehmen umzusetzen.

Im HR Factbook wird deutlich, dass den Manager*innen mit Personalverantwortung eine hohe Verantwortung zur Gewährleistung einer inklusiven Unternehmenskultur zugesprochen wird.¹³² Im Verhaltenskodex werden Manager*innen dazu aufgefordert, durch vorbildliches Verhalten eine inklusive Unternehmenskultur zu schaffen. Wie folgendes Zitat aus dem HR Factbook der Zurich genauer ausführt, beeinflussen die Führungskräfte die Unternehmenskultur und Leistungsbereitschaft der Angestellten massgeblich:

*People managers have a substantial impact on employee performance, engagement and retention. Moreover, in today's highly competitive talent market, employees have much higher expectations of what managers should do to support them, than they did in the past and are willing to leave the organization if their expectations are not met. This made it essential for us to focus on the role of the manager and invest in building manager excellence [...].*¹³³

Daher wurde eine Vielzahl an Massnahmen zur Entwicklung und Unterstützung von Personalmanagern eingeführt.¹³⁴ Auch wichtig seien möglichst diverse Führungsteams, erläutert Choffat, denn dadurch

¹²⁹ Zurich Insurance (2022). It's all about people.

¹³⁰ Vgl. Zurich Insurance (2022). Gender Diversity.

¹³¹ Ebd.

¹³² Vgl. Zurich Insurance (2020). HR-Factbook. S. 23-25.

¹³³ Zurich Insurance (2020). HR-Factbook. S. 23.

¹³⁴ Ein vollständiger Massnahmenkatalog findet sich im HR-Factbook 2020 der Zurich Insurance. Vgl. Zurich Insurance (2020). HR-Factbook. S. 23.

liessen sich Seilschaften und sogenannte «Vetternwirtschaft» im Unternehmen weitgehend verhindern.¹³⁵ Ebenfalls verfüge die Zurich über eine «Ethics-Hotline», um Rückmeldung und Beschwerden von Mitarbeiter*innen entgegenzunehmen.

4.8 Teilzeitarbeit und flexible Arbeitsmodelle

Im Jahr 2019 startete die Zurich Insurance UK eine Kampagne, bei der alle öffentlich ausgeschriebenen Stellen als potenzielle Teilzeit-, Jobsharing- oder Vollzeitstellen mit einem Pensum von 80-100 Prozent angeboten wurden.¹³⁶ Einer Publikation der Zurich Insurance UK zufolge haben sich die Teilzeitanstellungen innerhalb von zwei Jahren verdoppelt und die Zurich verzeichnete insgesamt einen weiblichen Bewerbungsanstieg von 25 Prozent, was dem Unternehmen Zugang zu einem völlig neuen Pool von Talenten eröffnete. Auch Choffat betont, welche Bedeutung die Teilzeitmodelle hätten, um diversere Talente anzuziehen und auf ein breiten Pool von Bewerberinnen zurückgreifen zu können. Gemäss Choffat werden auch in der Schweiz alle externen Stellenausschreibungen mit einem Pensum von 80-100 Prozent angeboten. Führungspositionen auf höchster Ebene könnten jedoch realistisch gesehen nicht mit einem reduzierten Arbeitspensum erfüllt werden, konstatiert Choffat. Eine CEO-Rolle in 80 Prozent hält sie nicht für möglich.¹³⁷ Auch Jobsharing in Führungspositionen sei nach wie vor eine Ausnahme. Nur vereinzelt würden Mitarbeiter*enteams von zwei Personen geführt, die mit einem Pensum von je 60 Prozent arbeiten. Choffat spricht dem Jobsharing jedoch Potenzial für die Zukunft zu und ist der Ansicht, dass sich die Mitarbeiter*innen immer mehr daran gewöhnen, in agileren Teamkonstellationen zusammenzuarbeiten.

Nebst Teilzeitarbeit und Jobsharing fördert die Zurich auch Flexibilität am Arbeitsplatz.¹³⁸ Choffat erachtet das Rahmenprogramm «Flexwork@Zurich», das im Jahr 2015 in der gesamten Organisation implementiert wurde, als eine wichtige Massnahme, um eine flexible Arbeitskultur zu schaffen und Frauen im Unternehmen zu unterstützen. Das agile Rahmenprogramm ermögliche den Mitarbeitenden eine freie Wahl des Arbeitsortes, flexible Arbeitszeiten und eine individuelle Arbeitsweise. So könnten die Mitarbeitenden beispielsweise zuhause arbeiten, ihre Arbeitsstunden selbst einteilen und ihre Arbeitswoche nach Wunsch strukturieren. Gemäss Aussagen der Zurich wird dies unterstützt, solange die Geschäfts- und Kundenverpflichtungen erfüllt werden können. Der*die Vorgesetzte der jeweiligen Angestellten sei dafür zuständig, solche Anfragen individuell zu prüfen und zu bewilligen, führt Choffat aus.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Zurich agileren Arbeitslösungen einen hohen Stellenwert beimisst und diese aktiv im Unternehmen fördert. Aus dem Interview mit Choffat wird deutlich,

¹³⁵ Vgl. Interview mit Choffat K.

¹³⁶ Folgender Abschnitt beruht auf: Zurich Insurance (2021). Gender Pay Gap Report. S. 2-4., Zurich Insurance (2022). Gender Diversity. sowie Interview mit Choffat K.

¹³⁷ Die Aussage der Zurich UK, sämtliche Stellen mit Teilzeit und Jobsharing auszuschreiben, widerspricht der Aussage von Choffat. Da jedoch nur öffentlich ausgeschriebene Stellen unter der Bedingung eines Pensums von 80-100 Prozent beworben und die obersten Kaderpositionen kaum extern ausgeschrieben werden, kann davon ausgegangen werden, dass die obersten Führungspositionen nach wie vor unter der Bedingung eines Vollzeitpensums besetzt werden.

¹³⁸ Folgender Abschnitt beruht auf: Zurich Insurance (2022). Flexible Working Policy. sowie Zurich Insurance (2022). It's all about people.

dass die flexiblen Arbeitspraktiken im Unternehmen bereits weitgehend institutionalisiert sind. Der traditionelle Nine-to-five-Job sei längst nicht mehr das gängige Arbeitsmodell, meint Choffat.

4.9 Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Eine wichtige Massnahme zur Unterstützung der Eltern bei der Zurich stellt die sogenannte «Parental Leave Policy» dar. Diese regelt die Elternzeit und legt unter anderem fest, dass die primäre Elternrolle unabhängig vom Geschlecht gewählt werden kann.¹³⁹ Jolanda Grob, *Chief Human Resources Officer* der Zurich Schweiz, äussert sich dazu wie folgt:

Wenn wir mehr Gleichberechtigung in der Arbeitswelt und Gesellschaft erreichen wollen, ist es zentral, dass wir allen Eltern die Wahlmöglichkeit bieten, ob sie die Hauptbetreuung und so die Rolle des Hauptelternteils oder diejenige des Mittelelternteils übernehmen möchten.¹⁴⁰

Der Mutter mit der primären Elternrolle stehen 20 Wochen bezahlten Urlaub zur Verfügung, während der Vater als sekundärer Elternteil über 6 Wochen bezahlte Elternzeit verfügt. Übernimmt jedoch der Vater die Haupterziehungsrolle, kann er bis zu 16 Wochen bezahlte Elternzeit beziehen.¹⁴¹ Mit dieser Massnahme wolle die Zurich die primäre Erziehungsrolle vom Geschlecht loslösen und die Gleichberechtigung bei der Kindererziehung fördern, sagt Jolanda Grob. Die Zurich unterstütze ein Umdenken, was die stereotypischen Geschlechterrollen in der Kindererziehung betrifft. Neben der freien Wahl in der Kindererziehung können die Mitarbeiter*innen der Zurich die Elternzeit zu einem individuell gewählten Zeitpunkt beziehen und den Urlaub über mehrere Jahre hinweg verteilen. Zusammenfassend bietet die «Parental Leave Policy» Familien die Möglichkeit, die Kinderbetreuung individuell zu planen und insbesondere der Frau die Chance, ihre Karriere weiterzuverfolgen.

Mitarbeiterinnen der Zurich haben zudem die Möglichkeit, nach einem Karriereunterbruch am «Women Back to Business»-Programm teilzunehmen.¹⁴² Das Programm der Universität St. Gallen bietet den Teilnehmerinnen unter anderem gezieltes Kompetenztraining, individuelle Karriereberatung sowie Mentoring und Unternehmenskontakte zur Erleichterung des beruflichen Wiedereinstiegs. Zusätzlich bietet die Zurich den potenziellen Wiedereinsteiger*innen diverse Praktika und Programme an, sodass diese Arbeitspraxis sammeln können. Während längerer Abwesenheit aufgrund familiärer Verpflichtungen würden sich gemäss Choffat sogenannte «Buddys» bewähren, die die Mitarbeiter*innen mit Informationen aus dem Unternehmen versorgen, sodass diese auch während der Abwesenheit den Kontakt zum Unternehmen halten können. Choffat fügt jedoch hinzu, dass auch die zuständige Führungskraft in einer gewissen Verantwortung stehe, mit den abwesenden Personen Kontakt zu halten.

Choffat betont, dass die persönliche Unterstützung der Mitarbeiterinnen während verschiedener Lebensabschnitte, insbesondere während der Mutterschaft, wichtig für den langfristigen Erhalt des weiblichen

¹³⁹ Vgl. Zurich Insurance (2022). Work Environment at Zurich.

¹⁴⁰ Zurich Insurance (2019). Medienmitteilung: Zurich führt bis zu 16 Wochen Vaterschaftsurlaub ein.

¹⁴¹ Ebd.

¹⁴² Folgender Abschnitt beruht auf: Universität St. Gallen (2022). Woman back to business. sowie Interview mit Choffat K.

Talentpools sei.¹⁴³ Besonders in Phasen, wo die Frauen eine Familie gründen und häufig beruflich aussteigen, sei es wichtig, sie bestmöglich zu unterstützen, damit sie bei der Zurich bleiben.

5 Evaluation Credit Suisse

Im folgenden Kapitel werden sämtliche Massnahmen der Credit Suisse zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen herausgearbeitet. Das Interview mit Frau Zimmerman-Baer, *Head of Diversity and Inclusion Schweiz*, ist wichtiger Bestandteil der Evaluation.

Die Credit Suisse ist eine Schweizer Grossbank und eines der grössten Finanzdienstleistungsunternehmen weltweit.¹⁴⁴ Ende 2021 beschäftigte das Unternehmen mit Hauptsitz in Zürich rund 51'000 Mitarbeitende und verwaltete ein Vermögen von 1'614 Milliarden Schweizer Franken. Im Jahr 2021 machten Frauen 40 Prozent der Gesamtbelegschaft aus, besetzten 28.7 Prozent der Führungspositionen auf Managementebene und waren im Verwaltungsrat mit 35.7 Prozent vertreten. Vergleicht man diese Werte mit dem schweizweiten Durchschnittswert von 20 Prozent im Management und 30 Prozent im Verwaltungsrat der SMI-Unternehmen, wird deutlich, dass die Credit Suisse eine überdurchschnittlich hohe Frauenvertretung aufweist.¹⁴⁵ Auch zeigt sich im Sustainability Report 2021, dass der Frauenanteil auf allen Ebenen kontinuierlich zunimmt.

Der folgende Katalog beinhaltet die konkreten Massnahmen der Credit Suisse zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen (Management, Executive- bzw. Senior-Management):

- 1) Umsetzung der Lohngleichheit
- 2) Zielsetzung zur Erhöhung des Frauenanteils
- 3) Anziehen von weiblichen Talenten
- 4) Gleichberechtigte Einstellungs- und Beförderungsprozesse
- 5) Interne weibliche Talentförderung und Karriereentwicklung
- 6) Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur
- 7) Teilzeitarbeit und flexible Arbeitsmodelle
- 8) Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

5.1 Umsetzung der Lohngleichheit

Eine wichtige Massnahme der Credit Suisse zur Aufhebung von Ungleichheiten und zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter im Unternehmen besteht laut eigenen Aussagen in der gleichen Entlohnung für gleichwertige Arbeit.¹⁴⁶ Daher misst die Credit Suisse den geschlechterspezifischen Lohnunterschied jährlich. Im Jahr 2021 betrug dieser gesamthaft 34.7 Prozent. Um Parität bei der Entlohnung der Geschlechter zu schaffen, ist es dem Gender Pay Gap Report zufolge unabdingbar, den Frauenanteil

¹⁴³ Vgl. Interview mit Choffat K.

¹⁴⁴ Folgender Abschnitt beruht auf: Credit Suisse (2022). Über uns. sowie Credit Suisse (2021). Sustainability Report 2021. S. 73.

¹⁴⁵ Vgl. Schilling, G. (2022). Transparenz an der Spitze. S. 35-36. sowie Credit Suisse (2019). The CS Gender 3000. S. 10.

¹⁴⁶ Folgender Abschnitt beruht auf: Credit Suisse (2021). Gender Pay Gap Report. S. 6-7.

in Führungspositionen zu erhöhen.¹⁴⁷ Die Credit Suisse bekräftigt ihr Engagement zur Gleichstellung der Geschlechter wie folgt:

*At Credit Suisse, increasing representation of women from all backgrounds in leadership is a business imperative. It is key to our strategy of investing in a sustainable talent pipeline, it links the expectations of our current and future employees and clients to see their communities represented in our workforce, and it ensures we are positioned to secure long-term success.*¹⁴⁸

5.2 Zielsetzung zur Erhöhung des Frauenanteils

Expertin Zimmerman-Baer spricht einer klar definierten Zielsetzung zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen einen hohen Stellenwert zu.¹⁴⁹ Die Credit Suisse verfüge sowohl in der Schweiz als auch global über Ziele zur Steigerung der Frauenvertretung auf allen Organisationsebenen. Ein besonderer Fokus liegt Zimmerman-Baer zufolge auf den oberen Kaderstufen, da die Geschlechterdisparität in diesen besonders ausgeprägt ist. Verantwortlich für die Festlegung der Zielsetzung in der Schweiz sei das D&I-Team. Die konkreten Massnahmen zur Umsetzung dieser Ziele werden vom «Swiss Diversity and Inclusion Council» getroffen, der sich aus Mitgliedern des Senior-Managements aus allen Funktionsbereichen der Credit Suisse zusammensetzt. Geleitet wird der Council Zimmerman-Baer zufolge vom schweizerischen CEO zusammen mit dem *Head of Diversity and Inclusion Schweiz*. Folgendes Zitat aus dem Sustainability Report der Credit Suisse gibt ein Beispiel für eine solche Zielsetzung:

*We are committed to increasing the proportion of women in the leadership pipeline and management within the bank and have set the target to increase female representation to 42% of our overall workforce by 2024. Additionally, we have set a new target to increase female representation at the Managing Director level to 20% by 2025.*¹⁵⁰

Wie im Gender Pay Gap Report statuiert wird, ist die regelmässige Datenerhebung und Überprüfung des Frauenanteils unabdingbar, um die festgelegten Ziele zu erreichen. Im Bericht wird dies wie folgt ausgeführt:

*Transparency is the foundation of our sustainable Diversity & Inclusion strategy which leverages policies, processes and initiatives with a clear governance and disclosure framework. [...] Access to reliable data and insights enables us to focus our efforts in the right places to make effective change and to support women to progress to senior roles [...].*¹⁵¹

Eine wichtige Massnahme zur Berichterstattung sind die vierteljährlichen Analysen der Geschlechterverteilung in den Bereichen «hiring», «attrition»¹⁵² und «promotion». Zuständig für die Messung sind laut Gender Pay Gap Report die leitenden Manager:innen in den jeweiligen Unternehmensbereichen.¹⁵³

¹⁴⁷ Im Kapitel 3.1 wird genauer auf die Ursachen des Gender Pay Gaps in den Unternehmen eingegangen.

¹⁴⁸ Credit Suisse (2021). Gender Pay Gap Report. S. 2.

¹⁴⁹ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Zimmerman-Baer T.

¹⁵⁰ Credit Suisse (2021). Sustainability Report 2021. S. 72.

¹⁵¹ Credit Suisse (2021). Gender Pay Gap Report. S. 3-4.

¹⁵² Mit «attrition» ist hier die Fluktuationsrate der Angestellten gemeint.

¹⁵³ Vgl. Credit Suisse (2021). Gender Pay Gap Report. S. 4.

Sie verfügen über sogenannte «Diversity and Inclusion Dashboards», die sowohl konkrete Zielsetzungen vorgeben als auch den Fortschritt beim Erreichen dieser Ziele messen. Über festgelegte Quoten verfügt die Credit Suisse jedoch nicht. Die im obigen Zitat genannte Transparenz stellt die Credit Suisse durch die öffentliche Kommunikation sämtlicher geschlechterspezifischer Daten sicher.¹⁵⁴ Ebenfalls ist das Unternehmen Teil des Bloomberg Gender-Equality Index.¹⁵⁵

5.3 Anziehen von weiblichen Talenten

Dem Sustainability Report der Credit Suisse zufolge ist das Anwerben von diversen Talenten ein entscheidender Hebel, um eine ausgeglichene Repräsentation der Geschlechter und weiterer untervertretenen Gruppen zu etablieren.¹⁵⁶ Zimmerman-Baer legt dar, dass sich den Unternehmen in der Finanzbranche dahingehend erhebliche Schwierigkeiten stellen. Diese seien auf die Reputation des Finanzsektors als eine harte und von Männern dominierte Kultur zurückzuführen. Für die Credit Suisse sei es daher zentral, sich als inklusive Arbeitgeberin zu präsentieren und den Frauen entgegen bestehenden Vorurteilen zu zeigen, dass eine Karriere in der Finanzbranche für alle Geschlechter möglich ist. Im Interview mit Zimmerman-Baer zeigt sich, dass die Gestaltung der Stellenausschreibungen eine massgebliche Rolle spielt, um weibliche Talente anzuziehen. Wichtig sei es, dass die Ausschreibungen Männer und Frauen gleichermaßen ansprechen. Verschiedene Tools würden sicherstellen, dass die Wortwahl kein Geschlecht favorisiert und der sogenannte «tone» der Ausschreibungen genderneutral sei. Um eine genderdiversere Talent-Pipeline aufzubauen, legt die Credit Suisse zudem einen besonderen Fokus auf die Akquisition und Förderung von jungen Talenten. Ein Artikel des «Harvard Business Review» bestätigt, dass in jüngeren Altersgruppen, genannt werden unter anderem Hochschulabsolvent*innen, eine deutlich ausgeglichene Genderrepräsentation vorhanden ist.¹⁵⁷ Daher führt die Credit Suisse verschiedene Campus- und Nachwuchsprogramme zur Anwerbung und Rekrutierung von Fachkräften der jüngeren Generationen durch. Im Jahr 2021 wurden global über 380 solcher Programme virtuell durchgeführt. Im Sustainability Report 2021 äussert sich die Credit Suisse wie folgt zur Talentakquisition der nächsten Generation:

*We provide a wide range of attractive opportunities for young talents, students and graduates who are interested in pursuing a career at Credit Suisse. Junior hires receive specific training, mentoring and career advice, thus facilitating their transition to full-time employment.*¹⁵⁸

Ein Beispiel für ein solches Programm in der Schweiz ist das sogenannte «Diversity Internship».¹⁵⁹ Letzteres soll Kandidatinnen, die ausserhalb des Bank- und Finanzsektors studieren, ermutigen, eine Karriere bei der Credit Suisse in Betracht zu ziehen. Das sechsmonatige Intensivprogramm ermöglicht

¹⁵⁴ Vgl. Interview mit Zimmerman-Baer T.

¹⁵⁵ Vgl. Glossar ab S. 60.

¹⁵⁶ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Zimmerman-Baer T. sowie Credit Suisse (2021). Sustainability Report 2021. S. 78-80.

¹⁵⁷ Vgl. Ammerman, C. & Groysberg, B. (2021). How to Close the Gender Gap. Harvard business review.

¹⁵⁸ Credit Suisse (2021). Sustainability Report 2021. S. 79.

¹⁵⁹ Folgender Abschnitt beruht auf: Credit Suisse (2022). Credit Suisse bekräftigt Engagement zur Chancengleichheit für Frauen. sowie Credit Suisse (2021). Sustainability Report 2021. S. 79-80.

den Teilnehmer*innen einen Einblick in die Arbeitsabläufe und verschiedenen Geschäftsbereiche. Ebenfalls beinhaltet das Praktikum verschiedene Trainings und Coachings. Im Rahmen des «Diversity Internships» wurden in der Schweiz bisher 197 Hochschulabsolventinnen erfolgreich bei der Credit Suisse angestellt.

5.4 Gleichberechtigende Einstellungs- und Beförderungsprozesse

Zimmerman-Baer misst den Massnahmen im Einstellungs- und Beförderungsprozess eine zentrale Bedeutung bei, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen.¹⁶⁰ In den folgenden Abschnitten werden daher die konkreten Massnahmen der Credit Suisse aufgezeigt.

Einstellungsprozess

Zimmerman-Baer zufolge setzt sich das «recruiting» bei der Credit Suisse aus dem «external hiring» und der sogenannten «internal mobility» zusammen. Obwohl die Mehrheit der freien Stellen sowohl intern als auch extern ausgeschrieben würden, versuche die Credit Suisse, wenn möglich auf Fachkräfte aus dem firmeninternen Talentpool zurückzugreifen, um die Karriere der Mitarbeitenden im Unternehmen zu fördern. Daher seien alle Funktionen und Divisionen der Credit Suisse dazu angehalten, sämtliche Stellenangebote zuerst intern zu bewerben. Rund 39 Prozent aller Führungspositionen wurden im Jahr 2021 intern besetzt, was die Bedeutung der «internal mobility» unterstreicht.¹⁶¹

Parallel zu den internen Prozessen werde auch «hiring» auf dem externen Markt betrieben, so Zimmerman-Baer. Nebst dem ein Grossteil der Stellen öffentlich ausgeschrieben werde, finden auch «Headhunting» in Zusammenarbeit mit externen Firmen Verwendung, um hoch spezialisierte, seniore Positionen zu besetzen. Zimmerman-Baer unterstreicht, dass in beiden Fällen darauf geachtet werde, einen «fair-share» zwischen den Geschlechtern zu gewährleisten. Die Headhunting-Firmen würden dahingehend klare Vorgaben erhalten. Zudem verfüge die Credit Suisse über eine Funktion, die sich «Sourcing» nennt. Diese suche aktiv weibliche Talente auf dem externen Markt, um bei offenen Stellen direkt auf eine Vorauswahl an Kandidatinnen zurückgreifen zu können. Besonders aktiv sei das «Sourcing» auf sozialen Netzwerken und Plattformen wie beispielsweise LinkedIn.

Ebenfalls zentral sei es, während des Einstellungsprozesses die systemische Benachteiligung von Frauen durch unbewusste Voreingenommenheit oder Diskriminierung zu verhindern, konstatiert Zimmerman-Baer. Als eine diesbezüglich effektive Massnahme habe sich ein strukturierter Interviewablauf mit einem klar definierten Fragenkatalog anhand der gesuchten Kompetenzen erwiesen. Damit sollen Fairness und eine gleiche Behandlung aller Kandidat*innen sichergestellt sowie willkürliche Fragen verhindert werden. Auch hilfreich ist das Assessment, das in der Regel online durchgeführt wird und massgeblich dazu beiträgt, Voreingenommenheit der verantwortlichen Gremien während des Auswahlprozesses abzubauen, legt Zimmerman-Baer dar. Im Gender Pay Gap Report wird zudem darauf verwiesen, dass in

¹⁶⁰ Sämtliche Abschnitte in diesem Kapitel enthalten Informationen aus: Interview mit Zimmerman-Baer T.

¹⁶¹ Vgl. Credit Suisse (2021). Sustainability Report 2021. S. 78.

sämtlichen Interviewgremien mindestens eine Frau vertreten sein muss, um bei der Entscheidungsfindung die Meinung beider Geschlechter miteinzubeziehen.¹⁶²

Beförderungsprozess

Zimmerman-Baer legt dar, dass die Credit Suisse bei sämtlichen Beförderungen einen «faire-share» zwischen den Geschlechtern erreichen will. Daher verfügt das Unternehmen gemäss dem Gender Pay Gap Report 2021 über Kennzahlen, die sicherstellen, dass das Geschlechterverhältnis der Beförderungen dem Anteil von Männern und Frauen im darunterliegenden Kader entspricht.¹⁶³ Zudem stellt ein weltweit einheitlicher Leistungsmanagementprozess sicher, dass die Mitarbeitenden ihrer Performance entsprechend entlohnt und befördert werden. Dieses «Performance Assessment» ermöglicht den Vorgesetzten Leistung, Verhalten und das Entwicklungspotenzial ihrer Mitarbeitenden über den Zeitraum eines Jahres zu evaluieren.¹⁶⁴ Im Sustainability Report wird deutlich, dass dieser Prozess ein zentrales Element des internen Talentmanagements darstellt:

*This performance assessment process allows us to identify the potential of our employees in order to effectively manage our pool of talent and promote individual development. Consistent with our performance culture, we recognize the need to compensate our employees fairly and competitively, while complying with regulatory requirements and our cultural expectations.*¹⁶⁵

Des Weiteren verfügt Credit Suisse über ein «Compensation Comitee», das dafür zuständig ist, die Praktiken des Unternehmens bezüglich fairer Kompensation der Mitarbeitenden in verschiedenen Bereichen zu überwachen.¹⁶⁶ Es lässt sich folglich feststellen, dass die Gewährleistung von fairen und unvoreingenommenen Beförderungsentscheiden für die Credit Suisse von zentraler Bedeutung sind und auch umgesetzt werden.

5.5 Interne weibliche Talentförderung und Karriereentwicklung

Eine wichtige Massnahme zur Förderung von Frauen im Unternehmen stellt das globale «Leadership Experience & Acceleration Program» dar, das 30 ausgewählten Teilnehmer*innen die Möglichkeit bietet, an einem zweijährigen Förderungsprogramm teilzunehmen.¹⁶⁷ Teil der Initiative sind Mobilitätseinsätze in anderen Unternehmensbereichen, Workshops und weitere individuelle Entwicklungsmassnahmen. Erstmals durchgeführt wurde das Programm 2022, wobei 53 Prozent der Teilnehmenden Frauen waren.

Wie im Sustainability Report deutlich wird, erweisen sich Mentoring- und Karriereentwicklungsprogramme als besonders wirkungsvoll, um das berufliche Wachstum von Frauen im Unternehmen zu

¹⁶² Vgl. Credit Suisse (2021). Gender Pay Gap Report. S. 4.

¹⁶³ Ebd.

¹⁶⁴ Vgl. Credit Suisse (2021). Sustainability Report 2021. S. 76-77.

¹⁶⁵ Credit Suisse (2021). Sustainability Report 2021. S. 76.

¹⁶⁶ Vgl. Credit Suisse (2021). Sustainability Report 2021. S. 16 sowie 33.

¹⁶⁷ Folgende Abschnitte beruhen auf: Credit Suisse (2021). Sustainability Report 2021. S. 77-78. sowie Interview mit Zimmerman-Baer T.

unterstützen. Das D&I-Team der Credit Suisse Schweiz bietet gemäss Zimmerman-Baer zwei Mentoringprogramme an. Einerseits ist dies das «Female Mentoring»¹⁶⁸ und andererseits das «Generational Mentoring». Letzteres ermöglicht Mitarbeitenden über 45 Jahre, sich mit jüngeren Mentor*innen (Mitarbeitende bis 30 Jahre) auszutauschen. Einer Publikation der Credit Suisse ist zu entnehmen, dass dieses Programm bisher erfolgreich war, um einen Dialog und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen zu fördern.¹⁶⁹

Zudem haben dem Sustainability Report zufolge Mitarbeiterinnennetzwerke einen entscheidenden Einfluss auf die Förderung von unterrepräsentierten Talenten:

*Our employee networks serve as a platform for the exchange of knowledge and experience, thus fostering mutual understanding and respect, helping to strengthen our corporate culture. [...] They support and advocate for underrepresented talent at the bank and cultural diversity, and influence our Diversity and Inclusion strategy and initiatives.*¹⁷⁰

Die Credit Suisse verfügt gemäss ihren Publikationen über Frauen- und Gender-Netzwerke, die als Plattformen dienen, um einen unternehmensweiten Dialog über die Gleichstellung der Geschlechter zu führen.¹⁷¹ Ein Beispiel dafür ist die Multi-Channel-Plattform «Courageous Conversations», die einen Raum bietet, in dem Mitarbeitende ihre Erfahrungen und Sichtweisen zu verschiedenen Themen äussern können. Die globale Initiative umfasst unzählige Podcasts, virtuelle Podiumsdiskussionen und Veranstaltungen.¹⁷² Wie folgendes Zitat zeigt, steht eine offene Kommunikation zwischen allen Mitarbeiter*innen im Zentrum der Initiative:

*Advancing inclusion requires the space for open dialogue where diverse perspectives are amplified, and barriers to equity can be addressed – both seen and unseen.*¹⁷³

5.6 Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur

Zimmerman-Baer erachtet eine inklusive Unternehmenskultur bei der Credit Suisse als eminent wichtig.¹⁷⁴ Fühlen sich Mitarbeitende in ihrem Arbeitsumfeld wohl und inkludiert, äussere sich dies in mehr Motivation, Engagement und einer besseren Performance. Ebenfalls lasse sich feststellen, dass eine ausgeprägte Inklusionskultur die Mitarbeitenden dazu bewegt, ihren Arbeitgeber weiterzuempfehlen und einen massgeblichen Einfluss auf die Mitarbeiterinnenbindung hat. Wie folgendes Zitat aufzeigt, ist die Inklusion ein zentraler Bestandteil der kulturellen Werte der Credit Suisse:

At Credit Suisse, we are committed to strengthening inclusion and belonging at the bank. We are working to create an environment where all colleagues have access to opportunities to advance and reach their potential without barriers.[...]Diversity, equity, inclusion and belonging are core to our

¹⁶⁸ Weitere Informationen zum «Female Mentoring» sind gemäss Zimmerman-Baer nur firmenintern zugänglich.

¹⁶⁹ Vgl. Credit Suisse (2017). Diversity am Arbeitsplatz: Credit Suisse auf Rang 1 der grössten Schweizer Firmen.

¹⁷⁰ Credit Suisse (2021). Sustainability Report 2021. S. 72-74.

¹⁷¹ Vgl. Credit Suisse (2022). Credit Suisse bekräftigt Engagement zur Chancengleichheit für Frauen.

¹⁷² Vgl. Credit Suisse (2021). Sustainability Report 2021. S. 72.

¹⁷³ Ebd.

¹⁷⁴ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Zimmerman-Baer T.

purpose, and we are taking significant steps to further our commitment and deliver on our strategy.

175

Dem Sustainability Report zufolge bedingt das Schaffen eines inklusiven Arbeitsumfelds das Engagement und Bewusstsein aller Mitarbeitenden.¹⁷⁶ Der Lehrplan «Advancing Inclusion», ein multimediales Online-Lernprogramm für alle Mitarbeitenden der Credit Suisse, soll den Angestellten inklusive Werte und entsprechendes Handeln vermitteln. Wie Zimmerman-Baer erläutert, haben im Rahmen dieses Programmes alle Mitarbeitenden weltweit Zugang zur Learning-Plattform «Degreed» und können sich durch Videos, Artikel und Online-Training selbst weiterbilden. Auch stelle das D&I-Team einen «pathway» zum Thema «Advancing Inclusion» zur Verfügung, der Mitarbeitenden und Vorgesetzten aufzeigt, wie sie Inklusion fördern können. Ganz konkret würden die Angestellten beispielsweise lernen, wie sie ein Meeting auf eine inklusive Art und Weise führen können, erklärt Zimmerman-Baer. Inklusion beginne mit den alltäglichen Handlungen, führt sie aus. Nebst diesen freiwilligen Angeboten würden sämtliche Mitarbeiter*innen der Credit Suisse eine obligatorische Schulung zum Thema «Arbeiten mit Respekt» durchlaufen.

Aus dem Sustainability Report geht des Weiteren hervor, dass die Credit Suisse besonders das Verhalten der Führungskräfte als entscheidend erachtet, um eine inklusive Unternehmenskultur zu etablieren.¹⁷⁷ Daher werden die Führungskräfte der Credit Suisse in inklusionsförderndem Verhalten geschult:

*We recognize inclusion relies on the actions of all our colleagues, so we have continued to offer skill-building sessions to increase the inclusive leadership competencies of our senior leaders. This work is critical to continue raising awareness of key diversity and inclusion (D&I) matters, reducing bias and equipping our leaders with the right tools to ensure we further embed inclusion into our corporate culture.*¹⁷⁸

Das «Inclusive Leadership Training» der Credit Suisse stellt ein solches Schulungsprogramm dar.¹⁷⁹ Über 1800 personalverantwortliche Manager*innen haben im Jahr 2021 an interaktiven Weiterbildungsprogrammen auf der ganzen Welt teilgenommen, um ihre Führungskompetenzen zu erweitern. Auch durchlaufen Zimmerman-Baer zufolge alle neuen Manager*innen verschiedene obligatorische Module zum Thema Inklusion und «unconscious bias». Darüber hinaus verfüge die Credit Suisse über ein Kulturteam, das zusammen mit dem D&I Team dafür zuständig sei, sicherzustellen, dass die Credit Suisse ihren kulturellen Werten gerecht werde. Zur Überprüfung und Weiterentwicklung der gelebten Kultur werden gemäss dem Sustainability Report zudem regelmässig firmeninterne Umfragen durchgeführt.

¹⁷⁵ Credit Suisse (2021). Sustainability Report 2021. S. 68.

¹⁷⁶ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Zimmerman-Baer T. sowie Credit Suisse (2021). Sustainability Report 2021. S. 68.

¹⁷⁷ Vgl. Credit Suisse (2021). Sustainability Report 2021. S. 68-69.

¹⁷⁸ Credit Suisse (2021). Sustainability Report 2021. S. 68.

¹⁷⁹ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Zimmerman-Baer T. sowie Credit Suisse (2021). Sustainability Report 2021. S. 76-78.

Sogenannte «Culture-» und «Engagement-Surveys», anonyme und konzernweite Umfragen, evaluieren, ob sich die Angestellten inkludiert und gleichberechtigt fühlen.

5.7 Teilzeitarbeit und flexible Arbeitsmodelle

Wie das folgende Zitat aufzeigt, erachtet die Credit Suisse agile und flexible Arbeitsmodelle als eine wichtige Massnahme, um den Bedürfnissen der Angestellten gerecht zu werden:

We need policy shifts that increase female participation rates in the labor force and encourage a broader acceptance of non-standard work arrangements to give both women and men more flexibility to balance work and home life [...].¹⁸⁰

Das neue Arbeitsmodell «The Way We Work» bietet den Mitarbeitenden der Credit Suisse Flexibilität und Wahlmöglichkeiten bei der individuellen Gestaltung der Arbeitszeiten und des Arbeitsortes.¹⁸¹ Den Leitfäden zufolge können Mitarbeitende gemeinsam mit ihrem Team und ihren Vorgesetzten festlegen, wann und wo sie arbeiten wollen. Gemäss einer Publikation der Credit Suisse zielt die globale Initiative auf eine bessere Vereinbarkeit der individuellen Bedürfnisse, Pläne und Lebensphasen der Angestellten mit dem Arbeitsleben ab. Als eine weitere zentrale Massnahme erachtet die Credit Suisse Programme zur Vermittlung von Führungskompetenzen in einem flexiblen Arbeitsumfeld:

We responded to new ways of working with deep dives into topics such as Agile Leadership, Leading in a Hybrid Environment and Leading Remotely. As a result, 1,500 managers were trained specifically on how to effectively lead in an environment where empathy, understanding of flexible work preferences and increased connections across virtual teams are the key to successful team engagement in the new world.¹⁸²

Die Credit Suisse schreibt zudem einen Grossteil der Stellen mit einem Pensum 80 bis 100 Prozent aus. Dadurch können Zimmerman-Baer zufolge diversere Talente angezogen werden.¹⁸³ Ebenfalls fördert die Credit Suisse die Nutzung von Jobsharing für weibliche Führungskräfte, damit auch Frauen mit einem Pensum von 40 bis 60 Prozent Führungsrollen besetzen können. Zimmerman-Baer legt dar, dass beide Personen in dieser Position ein Pensum von 60 Prozent haben, sodass einmal in der Woche eine Übergabe möglich ist. Die Umsetzung solcher Top-Sharing-Teams sei in Absprache mit dem*der zuständigen Manager*in individuell gestaltbar.

5.8 Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Zimmerman-Baer legt im Interview dar, dass es der Credit Suisse ein grosses Anliegen ist, Eltern bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie bei der Kinderbetreuung zu unterstützen.¹⁸⁴ Eine

¹⁸⁰ Credit Suisse (2022). Closing the gender gaps. Equal financial opportunities for women.

¹⁸¹ Vgl. Credit Suisse (2021). Credit Suisse lanciert zukunftsweisendes Arbeitsmodell: "The Way We Work".

¹⁸² Credit Suisse (2021). Sustainability Report 2021. S. 77-78.

¹⁸³ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Zimmerman-Baer T.

¹⁸⁴ Folgender Abschnitt beruht auf: Credit Suisse (2022). Elternzeit. sowie Interview mit Zimmerman-Baer T.

dahingehend wichtige Massnahme stelle der erweiterte Mutter- und Vaterschaftsurlaub und dessen Lösung vom Geschlecht dar.

Der Mutterschafts- bzw. Adoptionsurlaub bei der Credit Suisse beträgt für die Hauptbetreuungsperson 26 Wochen. Die zweite Betreuungsperson im Vaterschafts- bzw. Adoptionsurlaub kann 6 Wochen bezahlten Urlaub beziehen. Sollten beide Elternteile bei der Credit Suisse arbeiten, können 10 Wochen Elternurlaub nach der 16. Woche Mutterschaftsurlaub frei aufgeteilt werden. Auch weitere Aufteilungsmöglichkeiten sind unter Absprache mit den Vorgesetzten möglich. Es lässt sich daher feststellen, dass neben einer Verlängerung über den gesetzlichen Mindesturlaub hinaus auch flexible und auf individuelle Bedürfnisse anpassbare Urlaubsmodelle angeboten werden.

Eine weitere Massnahme zur Unterstützung von Eltern bei der Credit Suisse stellt das sogenannte «Parental Leave Coaching» dar.¹⁸⁵ Dabei handelt es sich um ein Gruppencoaching, das Eltern, die ihre Karriere neben der Familie weiterführen wollen, entsprechende Kompetenzen vermittelt sowie konkrete Hilfestellung anbietet. Zwar nehmen am Programm zum jetzigen Zeitpunkt vorwiegend Mütter teil. Die Credit Suisse wird dies in Zukunft jedoch auch Vätern anbieten, die der Kinderbetreuung mehr Zeit widmen möchten. Ebenfalls massgeblich zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie tragen gemäss Zimmerman-Baer die Mitarbeiterinnennetzwerke «Family Forum» und «Gender in Business» bei, die sich beide dem Thema Familie widmen und Austausch zwischen den Mitarbeitenden fördern. Auch finanziell leistet die Credit Suisse Unterstützung, indem sie Krippen- und Hortplätze subventioniert, diverse Ferienprogramme für Kinder von Mitarbeitenden anbietet und Eltern mit Notfallbetreuungslösungen entlastet.

Zimmerman-Baer zufolge verlieren viele Frauen aufgrund eines längeren Karriereunterbruchs das Selbstvertrauen, da sie denken, nicht mehr auf dem neuesten Stand zu sein oder befürchten, Beruf und Familie nicht vereinbaren zu können.¹⁸⁶ Daher verfüge die Credit Suisse in der Schweiz über das «Real Returns»-Programm, das qualifizierten Fachkräften nach einem längeren Karriereunterbruch die Möglichkeit biete, im Rahmen eines strukturierten Programms wieder in den Beruf einzusteigen. Es unterstütze vor allem Frauen beim Wiedereinstieg ins Arbeitsleben, die aufgrund familiärer Verpflichtungen ihre Berufstätigkeit in den Hintergrund gestellt haben. Die Teilnehmer*innen verfügen während dieses Programms über verschiedene Lernmodule sowie über einen Mentor und einen Buddy, legt Zimmerman-Baer dar. Das Programm stelle sicher, dass der Wiedereinstieg begleitet wird, die Partizipant*innen nach ihrem beruflichen Unterbruch wieder an Selbstvertrauen und Sicherheit gewinnen und einen Rahmen haben, um Fragen zu stellen. Mithilfe dieses Programms könne die Credit Suisse talentierte und erfahrene Fachkräfte für einen permanenten Wiedereinstieg vorbereiten und gewinnen. Seit der Einführung wurden global 18 Programme mit 481 Teilnehmer*innen durchgeführt und rund 69

¹⁸⁵ Folgender Abschnitt beruht auf: Interview mit Zimmerman-Baer T.

¹⁸⁶ Folgender Abschnitt beruht auf: Credit Suisse (2021). Sustainability Report 2021. S. 78-79., Credit Suisse (2022). Credit Suisse bekräftigt Engagement zur Chancengleichheit für Frauen. sowie Credit Suisse (2017). Diversity am Arbeitsplatz: Credit Suisse auf Rang 1 der grössten Schweizer Firmen.

Prozent der Partizipant*innen erhielten anschliessend eine Festanstellung bei der Credit Suisse. Nebst diesem Programm können die Wiedereinsteiger*innen externe, finanziell unterstützte Trainings und Weiterbildungen besuchen.

6 Erkenntnisse

Ziel dieses Kapitels ist es, die vorhergehende Evaluation auszuwerten und die wichtigsten Massnahmen der eruierten Unternehmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen herauszuarbeiten.¹⁸⁷ Die Expertinnenmeinung von Frau Bühler-Fecker, Autorin von «#Frauenarbeit»¹⁸⁸ und Mitgründerin einer Initiative zur Unterstützung von jungen Frauen im Berufsleben, fliesst ebenfalls in die Auswertung ein. Aufgrund der Vielzahl an Massnahmen, die von den Unternehmen getroffen werden, erscheint es sinnvoll, diese in fünf übergeordnete Massnahmenbereiche einzuteilen:

- 1) Zielsetzung und Datenerhebung
- 2) Massnahmen in Bereichen des Talentmanagements
- 3) Weibliche Talentförderung und Unterstützung der Karriereentwicklung
- 4) Massnahmen zur Änderung von traditionellen Arbeitsstrukturen
- 5) Entwicklung und Institutionalisierung einer inklusiven Unternehmenskultur

In den folgenden Unterkapiteln werden die von den Unternehmen getroffenen Massnahmen in den oben aufgeführten Bereichen dargelegt und mit Bühler-Fecker diskutiert. Die Erkenntnisse aus der Evaluation der SMI-Unternehmen stellen einerseits eine aktuelle Bestandsaufnahme der Massnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter in drei Schweizer Grossunternehmen der Finanzbranche dar und können zugleich als mögliche Handlungsstrategie für Unternehmen betrachtet werden, um den Frauenanteil in Führungspositionen effektiv und nachhaltig zu steigern.

6.1 Zielsetzung und Datenerhebung

Eine zentrale Erkenntnis der Evaluation ist, dass klar definierte Zielsetzungen der Unternehmen hinsichtlich der Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen unabdingbar sind, um den Frauenanteil effektiv und langfristig zu erhöhen. Sämtliche Unternehmen verfügen über ein Team bzw. einen Council, der die genauen Zielsetzungen festlegt und für die Umsetzung dieser Ziele verantwortlich zeichnet. In allen Unternehmen besteht dieser aus Manager*innen des Executive- bzw. Senior-Management. In einem Fall werden zudem firmeninterne Mitarbeiternetzwerke in den Gestaltungsprozess der Ziele miteinbezogen, wodurch Mitarbeitende aller Organisationsebenen in die Erarbeitung eingebunden werden. Die Unternehmen geben somit Zielsetzungen zur Erhöhung des Frauenanteils vor. Dennoch werden keine verbindlichen Frauenquoten festgelegt. Auch Bühler erachtet Frauenquoten langfristig nicht als eine sinnvolle Massnahme:

¹⁸⁷ Sämtliche Aussagen in diesem Kapitel beruhen, wenn nicht anders kenntlich gemacht, auf den Dokumenten der Evaluation (Kapitel 3-5) und den darin vermerkten Literaturquellen.

¹⁸⁸ Bühler Fecker, Regula: #Frauenarbeit. Tipps und Tricks für junge Berufsfrauen. Zürich: NZZ Libro, 1. Auflage 2017.

Der Nachteil [der Frauenquote] ist, dass man als Frau, die gewählt wird, im Moment einfach die Quotenfrau ist. Und das ist nicht unbedingt eine angenehme Position innezuhaben. Ein zweiter Nachteil ist, dass sich Männer aktuell benachteiligt fühlen und sich das auch nicht positiv aufs Klima auswirkt.¹⁸⁹

Ebenfalls als zentral erweist sich die regelmässige Datenerhebung hinsichtlich der Geschlechterverteilung auf allen Organisationsebenen. Sämtliche evaluierte Unternehmen verfügen über firmenweite Analyseprozesse, um Ungleichheiten zu identifizieren und Fortschritte zu messen. Zudem werden sämtliche Unternehmen extern beurteilt, was Transparenz bezüglich geschlechterspezifischen Daten sicherstellt. Bühler erachtet das öffentliche Kommunizieren der geschlechterspezifischen Daten als äusserst relevant, um Bewusstsein bezüglich Geschlechterungleichheiten zu schaffen und das Gespräch über Gleichstellung zu fördern.¹⁹⁰

6.2 Massnahmen in Bereichen des Talentmanagements

Aus der Evaluation geht hervor, dass Massnahmen im Bereich des Talentmanagements¹⁹¹ ein wichtiger Bestandteil der Strategie zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen darstellen.¹⁹²

Anziehen von Kandidat*innen

Sämtliche eruierten Unternehmen treffen Massnahmen, um gezielt weibliche Talente anzuziehen und dadurch einen genderdiversen Kandidatenpool aufzubauen. In Anbetracht der steigenden Nachfrage an weiblichen Talenten in der noch immer männerdominierten Branche erweisen sich der Gewinnungsprozess und das Personalmarketing der Unternehmen als eminent wichtig. Die dahingehend meistgenannte Massnahme stellt die genderneutrale Gestaltung der Stellenausschreibungen dar. Als eine weitere wichtige Massnahme erweist sich das «Employer Branding». Die Evaluation zeigt, dass die Unternehmen grossen Wert drauf legen, ihr Engagement für Diversität und Inklusion öffentlich zu kommunizieren und sich als frauenfreundlichen Arbeitgeber zu präsentieren. Besonders weiblichen Vorbildrollen in Führungspositionen wird ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Mangelnde Geschlechterdiversität in Führungspositionen wirke auf viele Frauen abschreckend, so Bühler.¹⁹³ Im Interview betont sie, dass eine für Frauen attraktive Arbeitgebermarke entscheidend sei, um mehr weibliche Talente anziehen zu können. Ebenfalls zeigt sich, dass die Unternehmen die Akquisition von jungen Talenten als wichtig erachten, um eine genderdiverse Talent-Pipeline aufzubauen. Dem Gender Intelligence Report 2022 zufolge weist insbesondere der Versicherungssektor massgebliche Defizite an jungen Talenten auf.¹⁹⁴ Massnahmen zur Gewinnung von Talenten der jüngeren Generationen sind daher zentral. In der

¹⁸⁹ Interview mit Bühler-Fecker R. S. 92, Z. 175-178.

¹⁹⁰ Vgl. Interview mit Bühler-Fecker R.

¹⁹¹ Vgl. Glossar ab S. 60.

¹⁹² In diesem Kapitel wird genauer auf die Bereiche «Anziehen von Kandidat*innen», «Einstellungsprozess» und «Kompensation und Promotion» eingegangen. Die wichtigsten Erkenntnisse zur Integration und Bindung von Mitarbeiter*innen im Unternehmen werden im Kapitel 6.5 dargelegt. Die Entwicklung und Karriereförderung wird aufgrund des Umfangs an Massnahmen im Kapitel 6.3 genauer ausgeführt.

¹⁹³ Vgl. Interview mit Bühler-Fecker R.

¹⁹⁴ Vgl. Petropaki, A. & Sander, G. (2022). Gender Intelligence Report 2022. S. 12.

konkreten Vorgehensweise verfolgen die Unternehmen verschiedene Ansätze. Genannt werden Informationsveranstaltungen und Nachwuchsprogramme für Hochschulabsolventinnen sowie diverse Einstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten in Form von Praktika. Auch Social-Media-Aktionen und virtuelle Rekrutierungskampagnen erwiesen sich bisher als erfolgreich, um junge, genderdiverse Talente anzuziehen.

Die Evaluation zeigt, dass es für die Unternehmen äusserst relevant ist, zielgruppenorientiert zu agieren und mit dem «Employer Branding» bewusst weibliche Talente anzusprechen. Im Kapitel 2.2 wurde aufgezeigt, dass besonders der Finanzsektor Schwierigkeiten hat, weibliche Talente in die männlich geprägte Branche zu bewegen. Aus der Evaluation wird deutlich, dass die Unternehmen diese Problematik erkennen und eine Vielzahl an Massnahmen treffen, um mehr weibliche Fachkräfte anzuziehen.

Einstellungsprozess

Es zeigt sich, dass gleichberechtigende Selektions- und Einstellungsverfahren eine wichtige personalpolitische Massnahme darstellen, um der systemischen Diskriminierung und Benachteiligung von Frauen vorzubeugen. Aus der Evaluation wird deutlich, dass sich Einstellungsentscheide auf eine breitere Informationsbasis und die Beurteilung von verschiedenen Personen im Unternehmen stützen sollten, um eine möglichst transparente und objektive Entscheidungsgrundlage zu schaffen. Eine dahingehend mehrfach getroffene Massnahme stellt das Miteinbeziehen von Mitarbeitenden beider Geschlechter in den Entscheidungsprozess dar. Bühler äussert sich dieser Massnahme gegenüber jedoch kritisch:

Ich habe das Gefühl, in der Praxis kann es sehr oft sein, dass Frauen im Gespräch genauso oder noch kritischer sind als Männer und auch auf Dinge hinweisen, die dann sehr direkt sein können. Es macht es also nicht einfacher, aber es macht das Interview vielleicht vom Empfinden her inklusiver.¹⁹⁵

Auch das Assessment, das Mitarbeiter*innen aus anderen Bereichen und Altersgruppen involviert, trägt in mehreren evaluierten Unternehmen dazu bei, verschiedenste Meinungen in die Entscheidungsfindung miteinfließen zu lassen. Nebst den Auswahlgremien spielt auch die Zusammensetzung der interviewten Kandidat*innen eine wichtige Rolle. Dahingehend verfügen alle Unternehmen über Vorgaben, eine gewisse Anzahl Kandidatinnen in Interviewprozesse miteinzubeziehen.

Bühler weist zudem darauf hin, dass ein transparenter Interviewprozess wichtig sei, um allen Kandidat*innen zu zeigen, dass sie eine Chance haben.¹⁹⁶ Auch in der Evaluation wurden strukturierte Interviewabläufe mit klar vorgegebenen Fragenkatalogen als wichtig angesehen, um subjektiv gefärbte Fragen und unbewusste Vorurteile der Interviewgremien zu verhindern.

¹⁹⁵ Interview mit Bühler-Fecker R. S. 91, Z. 160-163.

¹⁹⁶ Vgl. Interview mit Bühler-Fecker R.

Kompensation und Promotion

Aus der Evaluation geht hervor, dass vom Geschlecht unabhängige und faire Kompensations- und Promotionsprozesse von wichtiger Bedeutung sind. Ein Beispiel dafür stellt die gleiche Entlohnung für gleiche Arbeit dar, die in sämtlichen evaluierten Unternehmen fester Bestandteil der Massnahmen zur Gleichberechtigung ist. Eine weitere mehrfach genannte Massnahme ist die Objektivierung der Leistungsbeurteilung, um Diskriminierung und Vorurteile im Promotionsverfahren auszuschliessen. Dahingehend erweist sich ein einheitlicher und auf klar definierte Kriterien gestützter Beurteilungsprozess als zentral.

Des Weiteren geben alle Unternehmen der regelmässigen Überprüfung der Kompensations- und Promotionsprozesse einen hohen Stellenwert. Einerseits messen die Vorgesetzten mithilfe von sogenannten «Dashboards» die Geschlechterverteilung bei Beförderungen sowie die Vergütung der Mitarbeitenden in ihren Teams. Andererseits überprüfen spezialisierte Abteilungen solche Prozesse unternehmensweit.

6.3 Weibliche Talentförderung und Unterstützung der Karriereentwicklung

In allen drei Unternehmen erweisen sich Programme zur internen Talentförderung als eine effektive Massnahme zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen. Anhand des Gender Intelligence Reports 2022 wird deutlich, dass die internen Talentpipelines im Banken- und Versicherungssektor nicht ausreichend genutzt werden.¹⁹⁷ Während 31 Prozent aller Neueinstellungen ins mittlere und obere Kader an Frauen gehen, werden lediglich 21 Prozent aller Beförderungen in dieselben Kaderstufen an Frauen vergeben. Bühler zufolge ist die interne Karriereentwicklung für die Unternehmen in der Finanzbranche von fundamentaler Bedeutung, da noch immer Knappheit an hochqualifizierten weiblichen Talenten herrscht.¹⁹⁸

Mit drei Nennungen stellen Mentoring- und Sponsorship-Programme eine diesbezüglich wichtige Massnahme dar. Auch Bühler unterstreicht im Interview die Bedeutung solcher Programme.¹⁹⁹ Es sei wichtig, dass Frauen in den Unternehmen animiert werden, die Programme zu nutzen, um von den Unterstützungsmöglichkeiten zu profitieren. In mehreren Unternehmen, die diese Programme anwenden, zeigte sich im Rahmen von Mentoring- und Sponsorship-Programmen eine deutlich höhere Beförderungsrate von Frauen in Führungspositionen.²⁰⁰ Im Laufe der Evaluation wurde mehrfach betont, dass Frauen und Männer paritätisch für solche Programme nominiert werden, um in diesen eine ausgeglichene Geschlechtervertretung zu erreichen.

Ebenfalls als wichtig für die Karriereentwicklung von Frauen erweisen sich Mitarbeiter*innennetzwerke innerhalb der Unternehmen. Einerseits bieten diese einen Raum für den Meinungs- und Erfahrungsaustausch zwischen Frauen (und Männern), andererseits spielen Netzwerke eine zentrale Rolle bei der

¹⁹⁷ Vgl. Petropaki, A. & Sander, G. (2022). Gender Intelligence Report 2022. S. 12.

¹⁹⁸ Vgl. Interview mit Bühler-Fecker R.

¹⁹⁹ Ebd.

²⁰⁰ Vgl. Interview mit Rannila M. sowie Interview mit Zimmerman-Baer T.

Vermittlung von Stellenangeboten und Aufstiegsmöglichkeiten. Dabei finden sowohl reine Frauennetzwerke als auch solche für beide Geschlechter Verwendung. Bühler stellt jedoch fest, dass Netzwerke von Männern nach wie vor mehr Macht und Einfluss in den Organisationen haben.²⁰¹ Daher können Frauen besonders von der Zusammenarbeit mit Männern profitieren.²⁰² Bühler erachtet die Netzwerke als sinnvoll, betont jedoch, dass persönliches «Networking» nach wie vor eine wichtige Rolle auf dem Karriereaufstieg spiele und nicht vollständig durch die formellen Netzwerke ersetzt werden könne. Auch stellt Bühler fest, dass die Grossunternehmen gegenüber der im Kapitel 2.2 behandelten Problematik von reinen Männernetzwerken bereits sehr sensibilisiert seien und diese weitgehend verhindern würden.

6.4 Massnahmen zur Änderung von traditionellen Arbeitsstrukturen

Anhand der Evaluation wurde deutlich, dass die Unternehmen verschiedene Massnahmen zur Änderung von traditionellen Arbeitsstrukturen treffen. Wie im Kapitel 2.1 aufgezeigt wurde, basiert unser System noch immer auf traditionellen Geschlechterrollen in der Kinderbetreuung und andererseits haben Strukturen wie Vollzeitarbeit und die lang gepflegte Anwesenheitskultur noch nicht ausgedient. Die Unternehmen haben folglich erkannt, dass die bestehenden Strukturen der Arbeitswelt eines Wandels hin zu einer agileren Arbeitsweise und vielseitigeren Karrieremöglichkeiten bedürfen, um Fortschritt in der Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen zu verzeichnen. In diesem Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse zu den dahingehend getroffenen Massnahmen, dargelegt.

Fördern von Teilzeitarbeit und Jobsharing

Im Kapitel 2.1 wurde aufgezeigt, dass die Teilzeitarbeit für viele Frauen ein massgebliches Karrierehindernis darstellt. Aus der Evaluation geht hervor, dass Teilzeitmodelle den Unternehmen Zugang zu einem grösseren weiblichen Talentpool bieten, da die Verringerung des Beschäftigungsgrades vielen Frauen ermöglicht, während der Familienphase erwerbstätig zu bleiben. Eine wichtige, von allen Unternehmen getroffene Massnahme stellt daher die öffentliche Ausschreibung sämtlicher Stellen mit einem Arbeitspensum von 80-100 Prozent dar. Es muss jedoch auch angemerkt werden, dass ein Arbeitspensum von 80 Prozent nach wie vor sehr hoch ist und mehr als die Hälfte der erwerbstätigen Frauen einer Teilzeitarbeit mit einem Pensum, das geringer als 80 Prozent ist, nachgehen.²⁰³ Werden Teilzeitmodelle von 40-60 Prozent betrachtet, wird deutlich, dass diese in Führungspositionen eindeutig seltener angeboten bzw. realisiert werden. Ähnlich sieht dies auch Schnydrig Moser:

Die Teilzeitpensum sind Karrierekiller, 80 Prozent ist kein Teilpensum, das ist fast gleich viel wie 100 Prozent. Aber wer nur 60 Prozent oder weniger arbeitet, kann keine Karriere machen.²⁰⁴

Zwar scheint mit drei Nennungen auch Jobsharing in Führungspositionen eine wichtige Massnahme darzustellen, es ist jedoch zu konstatieren, dass sämtliche Unternehmen dem Jobsharing-Modell zwar

²⁰¹ Vgl. Interview mit Bühler-Fecker R.

²⁰² Vgl. Anderson, C. (2020). Zurich paving the way with its Women's Innovation Network.

²⁰³ Vgl. BFS (2022). Teilzeitarbeit.

²⁰⁴ Hollenstein, Edith: Frauen sollen bescheiden sein. In: Tages-Anzeiger. 14. September 2022, S. 11.

Zukunftspotenzial zusprechen, es im Moment aber für kaum umsetzbar halten. In höheren Kaderpositionen bleibt ein Arbeitspensum von 40-60 Prozent folglich nach wie vor die Ausnahme. Auch Bühler bestätigt diesem Umstand.²⁰⁵ Sie führt jedoch aus, dass sich die Arbeitsstrukturen in 10 bis 20 Jahren weiter verändern würden und die Rolle von Führung durch agilere Teamkonstellationen neu definiert werde. Deswegen sei Teilzeitarbeit in Führungspositionen zukünftig immer häufiger umsetzbar, schlussfolgert Bühler.

Institutionalisierung flexibler Arbeitspraktiken

Des Weiteren erweisen sich flexible Arbeitsmodelle in sämtlichen Unternehmen als eine wichtige Massnahme zur besseren Vereinbarkeit von individuellen Bedürfnissen und Lebensphasen mit der Berufstätigkeit. Die Evaluation zeigt, dass eine agilere Arbeitspolitik dazu beiträgt, weibliche Talente während der Familienphase im Unternehmen zu halten und daher flexible, lebensphasenorientierte Arbeits- und Karrieremodelle einen hohen Stellenwert haben. In allen eruierten Unternehmen wurden flexible Arbeitsmodelle implementiert, die eine freie Wahl des Arbeitsortes, flexible Arbeitszeiten und eine individuelle Arbeitsweise ermöglichen. Bühler zufolge unterstützen solche Arbeitsmodelle berufstätige Eltern massgeblich, indem sie ihnen beispielsweise ermöglichen, Randzeiten und Mittagszeiten bei ihren Kindern zu verbringen. Wenn Eltern und insbesondere die Frau von zu Hause aus arbeiten könnten, verhindere dies das Gefühl, ständig bei der Arbeit und nie bei der Familie zu sein, erklärt Bühler.²⁰⁶

Neupositionierung der Elternschaft in der Karriere von Mann und Frau

Wie im Kapitel 2.1 dargelegt wurde, stellt die Elternschaft für Frauen ein erhebliches Karrierehindernis dar, da die Haupterziehungsrolle nach wie vor ans weibliche Geschlecht gebunden ist. Die Evaluation zeigt, dass die Unternehmen Massnahmen treffen, um die Elternschaft als normalen Bestandteil der Karriere beider Geschlechter zu positionieren und die Haupterziehungsrolle von der Frau loszulösen. Sämtliche evaluierte Unternehmen erachten dahingehend die Verlängerung des Elternurlaubs als eine wichtige Massnahme. Insbesondere die Ausweitung des Vaterschaftsurlaubes und die freie Wahlmöglichkeit des Hauptelternteils ermöglicht es, die primäre Erziehungsrolle vom Geschlecht loszulösen und Gleichberechtigung bei der Kindererziehung zu fördern. Gemäss Bühler reicht dies zwar noch nicht aus, um die stereotypische Rollenverteilung in der Kindererziehung zu überwinden, es sind aber wichtige Schritte auf dem Weg zu diesem Ziel.²⁰⁷

Ebenfalls zeigt sich, dass sämtliche Unternehmen über Infrastruktur für Kinderbetreuungsangebote verfügen und die Mitarbeitenden von kostenlosen oder subventionierten Betreuungsmöglichkeiten profitieren. Auch diese Massnahme zielt darauf ab, berufstätige Eltern von der Betreuungsarbeit zu entlasten und deren Koordination mit der Karriere zu erleichtern.

²⁰⁵ Vgl. Interview mit Bühler-Fecker R.

²⁰⁶ Ebd.

²⁰⁷ Ebd.

Zudem erweisen sich Massnahmen zur Unterstützung eines beruflichen Wiedereinstiegs nach einem Karriereunterbruch durch Elternschaft als zentral. Frauen werden von den Unternehmen aktiv ermutigt, nach dem Mutterschaftsurlaub wieder an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren und ihre Karriere weiterzuführen. In der konkreten Umsetzung dieser Massnahmen divergieren die Unternehmen, sie zielen jedoch alle darauf ab, talentierte und erfahrene Fachkräfte auf einen permanenten Wiedereinstieg vorzubereiten und weibliche Talente im Unternehmen zu halten.

6.5 Entwicklung und Institutionalisierung einer inklusiven Unternehmenskultur

Aus der Evaluation geht hervor, dass eine inklusive Unternehmenskultur eine der wichtigsten Massnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen darstellt. Auch Bühler misst einer inklusiven Unternehmenskultur einen hohen Stellenwert bei.²⁰⁸ Wenn Inklusion vom Arbeitgeber gelebt werde und eine vielfältige Mitarbeiterschaft bestehe, falle es einfacher, eine Kultur zu schaffen, in der sich alle Mitarbeitenden wohlfühlen und eingebunden würden, erklärt Bühler. Weiter bekräftigt sie, dass die Unternehmen dahingehend sehr gefordert seien, eine Kultur der Inklusion auszubauen, auszustrahlen und laufend zu überprüfen. Auch in Anbetracht der in Kapitel 2.2 dargelegten mangelnden Integration von Frauen lässt sich feststellen, dass sich diese Massnahme als sinnvoll erweist, um Frauen im Unternehmen besser einbinden zu können und einer männerdominierten Kultur entgegenzuwirken. Zudem trägt eine Kultur der Inklusion gemäss Bühler massgeblich dazu bei, genderbasierte informelle Netzwerke und Seilschaften im Unternehmen abzubauen. Nachstehend werden hier die zentralen Massnahmen der eruierten Unternehmen ausgeführt.

Klare Zielsetzung und definierte Verantwortlichkeiten

Als eminent wichtig zeigen sich mit drei Nennungen eine klar definierte Zielsetzung und die Festlegung der Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens zur Etablierung und Institutionalisierung der gewünschten Kultur. Die zentralen Werte der Inklusion sind in allen Unternehmen in einer D&I-Strategie verankert, die sowohl firmenintern als auch öffentlich kommuniziert wird. Wie im Kapitel 6.1 aufgezeigt wird, sind auch hier D&I-Teams bzw. der D&I-Council für die Erarbeitung der Zielsetzung und deren konkrete Umsetzung verantwortlich.

Überprüfung der Inklusionskultur

Die Evaluation zeigt, dass sich die regelmässige Überprüfung der gelebten Kultur als unabdingbar erweist, um diese weiterzuentwickeln und Herausforderungen zu identifizieren. Dahingehend verfügen die Unternehmen über firmeninterne Umfragetools und anonyme «Reporting-Channels», die es ermöglichen, die Perspektive der Mitarbeitenden miteinzubeziehen und die bestehende Kultur zu evaluieren. Bei der Auswertung der Umfragen erweist es sich als besonders hilfreich, die Resultate nach Geschlechter zu analysieren, um beide Perspektiven zu vergleichen. Auch Bühler sieht in den Mitarbeiterumfragen

²⁰⁸ Vgl. Interview mit Bühler-Fecker R.

eine zentrale Massnahme zur Sicherstellung einer inklusiven Kultur.²⁰⁹ Deren regelmässige Überprüfung sei für die Unternehmen notwendig, um ihre Wertversprechen einhalten zu können und zu verhindern, dass die Inklusionsbestrebungen reine Imagepflege bleiben.

Weiterbildung der Führungskräfte

Aus der Evaluation wird deutlich, dass inklusionsförderndes Verhalten von Führungskräften von den Unternehmen als wichtig wahrgenommen wird. Die Führungskräfte durchlaufen daher Weiterbildungen und Schulungen, um sich inklusive Führungskompetenzen anzueignen. Die Unternehmen haben folglich erkannt, dass Führungskräfte einen massgeblichen Einfluss auf die Unternehmenskultur haben und durch ihre Vorbildfunktion Inklusion vorleben müssen. Auch Bühler bestätigt dies.²¹⁰ Es sei wichtig, dass die Top-Gremien Initiative zeigen, die Gleichstellung im Unternehmen zu thematisieren und aktiv zu fördern, führt sie aus.

Sensibilisierung der Mitarbeitenden zum Thema Inklusion

Des Weiteren lässt sich konstatieren, dass das Engagement sämtlicher Mitarbeiter*innen unabdingbar ist, um Inklusion auf allen Organisationsebenen umzusetzen. Daher kommunizieren die evaluierten Unternehmen ihre Inklusionsbestrebungen bewusst und fördern diesbezüglich einen offenen Dialog. Dies ist Bühler zufolge entscheidend, um Bewusstsein bezüglich Gleichstellung und Inklusion im Unternehmen zu schaffen.²¹¹ Zudem bieten sämtliche Unternehmen verschiedene fakultative und obligatorische Learning-Programme, Weiterbildungsveranstaltungen und Online-Module zur Weiterbildung und Sensibilisierung der Angestellten an. Wie sich im Laufe der Evaluation gezeigt hat, ist die Schulung der Mitarbeitenden ein wichtiger Schritt, um diese zu animieren, Inklusion im Alltag zu leben.

Abschliessend stellt Bühler fest, dass die Inklusionskultur in vielen Schweizer Grossunternehmen bereits sehr vorbildlich umgesetzt werde. Es bestehe jedoch nach wie vor Verbesserungsbedarf, da insbesondere in der Finanzbranche noch längst nicht alle Ungleichheiten beseitigt seien. Die Evaluation zeigt auch, dass die Unternehmen erkennen, welchen Stellenwert Inklusion zur Förderung von Frauen hat und engagiert sind, diese zu etablieren.

²⁰⁹ Vgl. Interview mit Bühler-Fecker R.

²¹⁰ Ebd.

²¹¹ Ebd.

7 Schlusswort

Als zentrale Erkenntnis meiner Arbeit lässt sich feststellen, dass die Gleichstellung ein längst anerkanntes und notwendiges gesellschaftliches Postulat darstellt, welches auf dem Weg zu einer modernen und offenen Arbeitswelt unabdingbar ist. Diesen Ruf scheint auch die Banken- und Finanzwelt wahrgenommen zu haben. Im Hinblick auf die Fragestellung lässt sich konstatieren, dass zumindest die drei Unternehmen Swiss Re, Zurich Insurance Group und Credit Suisse im Wesentlichen vergleichbare und nicht unerhebliche Anstrengungen aufweisen, um die Gleichstellung auf allen Organisationsebenen gezielt anzugehen und umzusetzen. Die getroffenen Massnahmen übersteigen die reine Imagepflege bei Weitem und dürfen als wirksam erachtet werden. Angesichts der hohen Medienpräsenz der Unternehmen und des zunehmenden politischen und öffentlichen Drucks erweist es sich für diese als unabdingbar, eine Kultur der Gleichstellung zu etablieren und Frauen aktiv zu fördern. Diesbezüglich ist festzustellen, dass die genannten Unternehmen auch über die entsprechenden Finanzen für diese Bestrebungen verfügen, was bei kleineren Unternehmen weniger der Fall sein dürfte. Dahingehend sehe ich die Schweizer Grossunternehmen in einer Vorbildrolle, um der gesamten Schweizer Wirtschaft Impulse zu geben und zu zeigen, dass Fortschritte in der Gleichstellung möglich sind und diese für die Unternehmen nachhaltig und gewinnbringend sein können.

Der Schweizer Finanzplatz hat eine enorme Bedeutung für die Volkswirtschaft und den Wohlstand in unserem Land und ist zu wichtig, um allein durch Männerseilschaften und innere Zirkel gesteuert zu werden. Daher muss jedes dieser Unternehmen mit den qualitativ besten Führungskräften ausgestattet sein, egal wessen Geschlechts diese sind. Das Nichterfassen oder die mangelhafte Ausschöpfung des weiblichen Talentpools ist dabei eine unverantwortbare Vernachlässigung, welche der Wirtschaft Schaden zufügen und ihr letztlich teuer zu stehen kommen kann. Die Gleichstellung der Geschlechter auf allen Organisationsebenen ist somit von äusserster Relevanz zur bestmöglichen Erschliessung von hochqualifizierten Talenten und dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit in einer sich im Wandel befindenden Wirtschaft. Es bliebe sogar die hypothetische Frage offen, ob nicht einige der unzähligen Skandale und Katastrophen des Schweizer Finanzsektors, welche der gesamten Volkswirtschaft in den letzten Jahrzehnten immensen Schaden zugefügt haben, hätten vermieden oder zumindest gemildert werden können, wenn Frauen in den massgeblichen Gremien besser vertreten gewesen wären. Hätte man Entscheide mit mehr Weitblick, intensiveren Nachhaltigkeitsüberlegungen und einem höheren ethischen Bewusstsein gefällt, somit inklusiver agiert, stünde die Schweizer Finanzbranche und deren Ruf heute womöglich deutlich besser da.

Im Weiteren wurde ersichtlich, dass der einstige Abwehrreflex vieler Chefetagen gegenüber Gleichstellungsansprüchen einer pragmatischen Sicht gewichen ist, die durchaus auch die konkreten Vorteile für die Unternehmen erkennt und anerkennt. Aus dieser Arbeit geht hervor, dass für viele Führungskräfte Gleichstellung und Inklusion bereits weitgehend zu einer Selbstverständlichkeit geworden sind. Ferner werden heute weltweit neue Arbeitsformen und -modelle implementiert, die neue Möglichkeiten und

bessere Voraussetzungen für die Gleichstellung und Inklusion, insbesondere auch für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bieten. Es zeigt sich folglich, dass es in einem Unternehmen sowohl der Inklusionsoffenheit als auch der entsprechenden Strukturen und Rahmenbedingungen bedarf.

Trotz aller Bemühungen ist festzustellen, dass die Gleichstellung noch in vielen Bereichen nicht oder nicht vollständig umgesetzt ist. Die Etablierung von Geschlechterparität ist ein laufender Prozess und letztendlich bedürfen alle strukturellen Umstellungen in Unternehmen einer gewissen Zeit. Paradigmenwechsel dürfen die Substanz eines Unternehmens nicht gefährden und benötigen daher keinen Aktionismus, sondern eine bewusste, gezielte und nachhaltige Umsetzung.

Meine Nachforschungen zeigen, dass der Frauenanteil in den Führungsgremien der untersuchten Unternehmen kontinuierlich steigt. Die Frage, wann Geschlechterparität Realität sein wird, bleibt jedoch offen. Fest steht, dass die evaluierten Unternehmen Verantwortung übernehmen und den Weg zur Gleichstellung eingeschlagen haben.

8 Danksagung

Ich danke allen Beteiligten herzlich, die sich die Zeit für die Interviews und meine Fragen genommen und mich bei meinen Nachforschungen unterstützt haben. Es sind dies die Damen Maria Rannila, Kathrin Choffat, Tali Zimmerman-Baer und Regula Bühler-Fecker. Ohne die Mitarbeit und Hilfsbereitschaft meiner Interviewpartnerinnen wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Im Weiteren gilt ein spezieller Dank meinem Vater, mit dem ich im Laufe des Entstehungsprozesses viele interessante und aufschlussreiche Diskussionen geführt habe.

9 Literaturverzeichnis

Abrahamsen, Y., Graff, M., Sturm, J. (2017). Verstärkt Teilzeitarbeit die Geschlechterungleichheit auf dem Arbeitsmarkt? Abgerufen am 18.04.2022 von https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/dual/kof-dam/documents/Publications/2017_2_sommer_Spez_2.pdf

Ammerman, C. & Groysberg, B. (2021). How to Close the Gender Gap. Harvard business review. Abgerufen am 17.06.2022 von <https://hbr.org/2021/05/how-to-close-the-gender-gap>

Anderson, C. (2020). Zurich paving the way with its Women's Innovation Network. Abgerufen am 03.08.2022 von <https://www.insuretechnews.org/zurich-paving-the-way-with-its-womens-innovation-network/>

Averkamp, D., Bredemeier, C., Juessen, F. (2020). Decomposing Gender Wage Gaps: A Family Economics Perspective. Abgerufen am 20.08.2022 von <https://docs.iza.org/dp13601.pdf>

Backes-Gellner, U., Janssen, S., Tuor, S. (2015). Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen sind dort höher wo Gleichberechtigung klein geschrieben wird. Abgerufen am 28.09.2022 von <https://www.business.uzh.ch/dam/jcr:fffff-b255-bbfa-ffff-ffffc5908b45/Zusammenfassung.pdf>

Bamert, J. (2020). Frauenanteil in MINT-Fächern. Abgerufen am 28.09.2022 von <https://kof.ethz.ch/news-und-veranstaltungen/kof-bulletin/kof-bulletin/2020/10/frauenanteil-in-mint-faechern-grosse-unterschiede-zwischen-den-kantonen.html>

BFS (2018). Analyse der Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern anhand der Schweizerischen Lohnstrukturerhebung. Abgerufen am 17.09.2022 von <https://www.bfs.admin.ch/news/de/2021-0499>

BFS (2021). Bevölkerung. Abgerufen am 27.09.2022 von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/stand-entwicklung/bevoelkerung.html>

BFS (2020). Durchschnittsalter von Müttern und Vätern bei Geburt des Kindes. Abgerufen am 28.05.2022 von <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/18845643>

BFS (2022). Teilzeitarbeit. Abgerufen am 28.05.2022 von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html>

Bloomberg (2022). Bloomberg Gender-Equality Index Methodology. Abgerufen am 16.06.2022 von <https://assets.bbhub.io/company/sites/46/2022/01/Bloomberg-Gender-Equality-Index-Methodology.pdf>

Branger, K. (2019). Auf dem Weg zur Gleichstellung von Frau und Mann. Abgerufen am 16.04.2022 von <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/8288359>

Bührer Fecker, Regula: #Frauenarbeit. Tipps und Tricks für junge Berufsfrauen. Zürich: NZZ Libro, 1. Auflage 2017.

Carr, E., Cooney, G., Gray, C., Greenberg, S., Kellerman, G., Reece, A., Robichaux, A. (2019). The value of belonging at work. BetterUp. Abgerufen am 21.07.2022 von [BetterUp_BelongingReport_121720.pdf](#)

Credit Suisse (2022). Closing the gender gaps. Equal financial opportunities for women. Abgerufen am 28.09.2022 von https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/news-and-expertise/closing-the-gender-gaps-202203.html?t=774_0.44342178325308157

Credit Suisse (2022). Credit Suisse bekräftigt Engagement zur Chancengleichheit für Frauen. Abgerufen am 14.08.2022 von <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/de/articles/media-releases/credit-suisse-bekraeftigt-engagement-zur-chancengleichheit-fuer--202203.html>

Credit Suisse (2021). Credit Suisse lanciert zukunftsweisendes Arbeitsmodell: "The Way We Work". Abgerufen am 14.08.2022 von <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/de/articles/media-releases/credit-suisse-launches-pioneering-model--the-way-we-work--202107.html>

Credit Suisse (2017). Diversity am Arbeitsplatz: Credit Suisse auf Rang 1 der grössten Schweizer Firmen. Abgerufen am 14.08.2022 von https://www.credit-suisse.com/about-us-news/de/articles/media-releases/diversity-in-the-workplace--credit-suisse-ranks-top-among-the-la-201702.html?t=126_0.582079210120691

Credit Suisse (2022). Elternzeit. Abgerufen am 14.08.2022 von <https://www.credit-suisse.com/sustainability/de/mensch-und-planet/diversity-and-inclusion/elternzeit.html>

Credit Suisse (2021). Gender Pay Gap Report. Abgerufen am 14.08.2022 von [uk-gender-pay-gap-report2021.pdf](#)

Credit Suisse (2021). Sustainability Report 2021. Abgerufen am 14.08.2022 von <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/investor-relations/financial-disclosures/financial-reports/csg-sr-2021-en.pdf>

Credit Suisse (2019). The CS Gender 3000. Abgerufen am 03.09.2022 von <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/research/publications/the-cs-gender-3000-in-2019.pdf>

Credit Suisse (2022). Über uns. Abgerufen am 28.08.2022 von <https://www.credit-suisse.com/about-us/de/unser-unternehmen.html>

Duden (2022). Assessment Center. Abgerufen am 07.08.2022 von https://www.duden.de/rechtschreibung/Assessment_Center

Forbes Global 2000 (2022). Zurich Insurance Group. Abgerufen am 03.08.2022 von <https://www.forbes.com/companies/zurich-insurance-group/?list=global2000&sh=3c6d52513b59>

Funken, Christiane: Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist. München: C. Bertelsmann, 1. Auflage 2016.

Gloor, J. L., Okimoto, T., & King, E. B. (2021). „Maybe Baby?“ The Employment Risk of Potential Parenthood. *Journal of Applied Social Psychology*. Abgerufen am 19.05.2022 von https://www.researchgate.net/profile/JamieGloor/publication/352292459_Maybe_Baby_The_Employment_Risk_of_Potential_Parenthood/links/60c22b24a6fdcc2e613150b5/Maybe-Baby-The-Employment-Risk-of-Potential-Parenthood.pdf?origin=publication_detail

Hollenstein, Edith: Frauen sollen bescheiden sein. In: *Tages-Anzeiger*. 14. September 2022, S.11.

Holst, E. & Friedrich, M. (2016). Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen. Abgerufen am 27.09.2022 von <http://www.w-t-w.org/de/wp-content/uploads/2016/09/16-37-1.pdf>

Kornblum, A. (2020). Wert von Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteigern für die Wirtschaft. Abgerufen am 18.04.2022 von https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/mtec/wop-dam/documents/SBB_Wert%20von%20Wiedereinsteigerinnen%20und%20Wiedereinsteigern%20f%C3%BCr%20die%20Wirtschaft.pdf

Lukesch, Barbara: *Wie geht Karriere? Strategien schlauer Frauen*. Gockhausen: Wörterseh, 1. Auflage 2015.

Ixly (2022). Was ist ein Assessment? Abgerufen am 03.08.2022 von <https://www.ixly.com/de/was-ist-ein-assessment>

Mazumder, S. & Wanzenried, G. (2010). Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. Abgerufen am 16.04.2022 von https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/Informationen_Arbeitsmarktforschung/massnahmen-zur-foerderung-von-frauen-in-fuehrungspositionen---ei.html

McKinsey & Company (2021). *Women in the Workplace 2021*. Abgerufen am 15.09.2022 von <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

Nentwich, J. & Schambach, G. (2020). Männer wollen sich für Gleichstellung engagieren: Ergebnisse der ersten Befragung Schweizer Führungskräfte. Abgerufen am 19.05.2022 von https://opsy.unisg.ch/-/media/dateien/instituteundcenters/opsy/0-leaders-for-equality/lfe_ergebnisse_d.pdf

Petropaki, A. & Sander, G. (2021). *Gender Intelligence Report 2021*. Abgerufen am 16.04.2022 von https://advance-hsg-report.ch/uploads/media/default/161/GIR_2021_FullReport_DE.pdf

Petropaki, A. & Sander, G. (2022). *Gender Intelligence Report 2022*. Abgerufen am 15.09.2022 von <https://www.advance-hsg-report.ch/wp-content/uploads/2022/09/Gender-Intelligence-Report-2022-Executive-Version-EN.pdf>

Rehder, B. (2011). *Talentmanagement, Karriere- und Nachfolgeplanung*. Abgerufen am 20.09.2022 von <https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/861/1/ba0135.pdf>

Rost, K. (2010). *Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft*. Abgerufen am 17.09.2022 von https://www.suz.uzh.ch/dam/jcr:00000000-5b43-ff0a-ffff-ffffe0e5e202/Rost_2010.pdf

Schilling, G. (2022). Transparenz an der Spitze. Abgerufen am 16.04.2022 von https://www.schillingreport.ch/content/uploads/sites/2/2022/03/Anhang-sr_2022.pdf

Schnugg, C. (2006). Unternehmerinnen und Netzwerke. Abgerufen am 05.06.2022 von http://www.claudiaschnugg.com/wp-content/uploads/2016/10/Schnugg_Diploma_Thesis_2006.pdf

Schutzbach, Franziska: Die Erschöpfung der Frauen. Wider die weibliche Verfügbarkeit. München: Droemer Knauer, 3. Auflage 2021.

Schweizer, C. (2010). Unternehmenskultur. Abgerufen am 19.09.2022 von <https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/872/1/ma0015.pdf>

Statista (2021). Anteil der Frauen in Unternehmen in der Schweiz nach Hierarchiestufen und Branchen. Abgerufen am 27.09.2022 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1287093/umfrage/frauenanteil-in-schweizer-unternehmen-nach-hierarchiestufen-und-branchen/>

Swiss Re (2022). Code of Conduct. Abgerufen am 07.08.2022 von <https://www.swissre.com/dam/jcr:ec7c5f9d-cd01-46fb-bab1-d4432df06055/code-of-conduct-en.pdf>

Swiss Re (2016). Corporate Responsibility Report. Abgerufen am 22.07.2022 von <https://reports.swissre.com/corporate-responsibility-report/2016/cr-report/our-people/our-employees-well-being/parentsswiss-re.html>

Swiss Re (2022). EDGE certification is renewed for Swiss Re in Switzerland. Abgerufen am 12.06.2022 von <https://www.swissre.com/about-us/diversity-inclusion-in-Swiss-Re/Swiss-Re-Switzerland-receives-EDGE-Certification.html>

Swiss Re (2022). Facts and Figures. Abgerufen am 22.07.2022 von <https://www.swissre.com/about-us/facts-and-figures.html>

Swiss Re (2022). Gender Balance. Abgerufen am 19.04.2022 von <https://www.swissre.com/about-us/diversity-inclusion-in-Swiss-Re/gender-balance.html>

Swiss Re (2021). Gender diversity in the re/insurance industry: for a sustainable future. Abgerufen am 20.07.2022 von <https://www.swissre.com/institute/research/topics-and-risk-dialogues/society-and-politics/expertise-publication-gender-diversity-re-insurance-industry.html>

Swiss Re (2021). Gender Pay Gap Report. Abgerufen am 22.07.2022 von <https://www.swissre.com/dam/jcr:688a0214-cf8b-437b-9c2e-df6ff5517e9e/uk-gender-pay-gap-report-2021.pdf>

Swiss Re (2022). Inclusive Culture. Abgerufen am 22.07.2022 von <https://www.swissre.com/about-us/diversity-inclusion-in-Swiss-Re/inclusive-culture.html>

Swiss Re (2022). Our global presence. Abgerufen am 22.07.2022 von <https://www.swissre.com/about-us/our-global-presence.html>

Zurich Insurance UK (2022). Flexible working policy. Abgerufen am 02.08.2022 von <https://www.zurich.co.uk/careers/working-at-zurich/flexible-working>

Zurich Insurance UK (2022). Gender Diversity. Abgerufen am 03.08.2022 von <https://www.zurich.com/en/careers/our-people/gender-diversity>

Zurich Insurance (2022). Work Environment at Zurich. Abgerufen am 22.06.2022 von <https://www.zurich.com/en/careers/wellbeing/work-environment>

Zurich Insurance (2015). Zurich als Vorreiterin bei der Geschlechtergleichstellung. Abgerufen am 25.07.2022 von <https://www.zurich.com/de-de/media/news-releases/2015/2015-1126-01>

Zurich Insurance (2022). Zurich as an Employer. Abgerufen am 04.08.2022 von <https://www.zurich.com/en/careers/choosing-zurich/zurich-as-an-employer>

Zurich North America (2013). Women's Innovation Network. Abgerufen am 03.08.2022 von https://www.zurichna.com/-/media/project/zwp/zna/docs/careers/careers_wims_program_fs_07242015.pdf?la=en

10 Selbstständigkeitserklärung

Der Verfasser erklärt, dass die vorliegende Maturitätsarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst wurde. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind ausnahmslos als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen eines anderen Leistungsnachweises noch nicht vorgelegt worden.

Alle Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, einschliesslich der Vervielfältigung, Bearbeitung und Übersetzung, bleiben vorbehalten.

Hombrechtikon, 24.10.2022

Nino Cantieni

11 Anhang

11.1 Glossar

Bloomberg Gender-Equality Index²¹²

Der Bloomberg Gender-Equality Index (GEI) misst die Leistung von börsennotierten Unternehmen, die sich der Transparenz bezüglich genderspezifischen Daten verschrieben haben. Die geschlechterspezifischen Daten von 550 Unternehmen werden umfassend offengelegt und zeigen den Stand der Unternehmen bezüglich Gleichstellung der Geschlechter auf. Dazu dient das «Bloomberg Gender Reporting Framework», eine weltweit angewandte Berichtsmethode zur Erfassung umfassender geschlechtsspezifischer Daten eines Unternehmens. Der Fortschritt eines Unternehmens auf dem Weg zu gleicher Vertretung der Geschlechter auf allen Ebenen der Organisation wird durch den Offenlegungsgrad von genderspezifischen Daten sowie eine Reihe von Messgrössen definiert. Zu diesen Messgrössen gehört der Frauenanteil in Führungspositionen und der Talentpipeline, die geschlechtsspezifische Lohngleichheit, Umsetzung einer inklusiven Kultur, Richtlinien gegen sexuelle Belästigung und frauenfreundliches Image als Teil des «Employer Brandings».

EDGE-Zertifizierung²¹³

Economic Dividends for Gender Equality ist eine weltweite Bewertungsmethodik und Standard für die Unternehmenszertifizierung bezüglich Geschlechtergleichheit. Im Vergleich zum GEI verfolgt die EDGE-Methodik statt eines theoretischen einen praktischen Ansatz in der Bewertung der Unternehmen. EDGE beurteilt die Unternehmenspraktiken anhand verschiedener Faktoren für die Gleichstellung der Geschlechter. Zu diesen zählen die Rekrutierung und Beförderung, «leadership development training» und Mentoring, flexibles Arbeiten, die Unternehmenskultur sowie gleicher Lohn für gleiche Arbeit. Zudem wird eine sogenannte «Gap-Analyse» miteinbezogen, die geschlechterspezifische Inkonsistenzen über sechs Jahre hinweg misst.

Führungspositionen²¹⁴

Angelehnt an die Definition des Gender Intelligence Reports werden die Führungspositionen in den Schweizer Grossunternehmen in dieser Arbeit in fünf Hierarchiestufen unterteilt: Nicht-Kader, unterstes Kader, unteres Kader, mittleres Kader, oberes bzw. oberstes Kader. Die evaluierten Unternehmen machen hingegen oftmals die Unterscheidung zwischen (Middle-)Management und Executive- bzw. Senior-Management. Die Credit Suisse definiert das Executive- bzw. Senior-Management wie folgt: «We define a senior executive as someone at the highest level of management of an organization and who is typically a member of the executive management team or operating committee.»

²¹² Die Definition stützt sich auf: Bloomberg (2022). Bloomberg Gender-Equality Index Methodology. S. 4-7. sowie Swiss Re (2022). Swiss Re included in Bloomberg Gender-Equality Index for fourth consecutive year.

²¹³ Die Definition stützt sich auf: Swiss Re (2022). EDGE certification is renewed for Swiss Re in Switzerland.

²¹⁴ Die Definition stützt sich auf: Petropaki, A. & Sander, G. (2021). Gender Intelligence Report 2021. S. 47. sowie Credit Suisse (2019). The CS Gender 3000. S. 12.

Gender Pay Gap²¹⁵

In der Schweiz verdienen Frauen im Durchschnitt nach wie vor deutlich weniger als Männer. Die Lohnungleichheit lag in der Schweiz gemäss Angaben des Bundesamtes für Statistik im Jahr 2018 bei 19 Prozent. Im Finanz- und Versicherungssektor ist der geschlechterspezifische Lohnunterschied mit 33,2 Prozent bedeutend grösser. Die Lohnunterschiede lassen sich in einen erklärbaren und einen nicht erklärbaren Anteil zerlegen. Etwas mehr als die Hälfte der Disparität lässt sich auf statistisch messbare Faktoren zurückführen. Gemäss der schweizerischen Lohnstrukturerhebung 2018 sei 63 Prozent der Lohndifferenz auf objektive Faktoren wie beispielsweise Ausbildung, Beruf, Branche und berufliche Stellung zurückzuführen. Zudem wird dieser Teil der Lohnungleichheit damit begründet, dass Frauen mehr Teilzeit arbeiten und gleichzeitig einen grösseren Anteil an unbezahlter Betreuungsarbeit leisten als Männer. Somit beträgt der Anteil des unerklärten Lohnunterschieds 37 Prozent. Dieser Teil der Lohndifferenz kommt zustande, wenn beide Geschlechter bei gleichen beobachtbaren Merkmalen im Durchschnitt unterschiedlich hohe Löhne erhalten. In welchem Umfang es sich bei der unerklärten Differenz um weitere nicht messbare Merkmale und zu welchen Teil um Diskriminierung handelt, ist statistisch und empirisch kaum nachweisbar. Diskriminierung kann im Zusammenhang mit der Lohnungleichheit zudem genauer unterschieden werden. Die Lohndiskriminierung bezeichnet die unterschiedliche Behandlung der Geschlechter bei der Lohnvergabe. Für diese Arbeit besonders zentral ist die sogenannte Beschäftigungsdiskriminierung, die dadurch zustande kommt, dass Frauen aufgrund ihres Geschlechts bei Beförderungen benachteiligt werden und daher in weniger hoch entlohnten Positionen tätig sind.

Netzwerke²¹⁶

Wie Schnugg in ihrer Arbeit über Netzwerke und Unternehmerinnen schreibt, sind Netzwerke Verbindungen, die auf gegenseitigem Vertrauen aufbauen und keine hierarchische Struktur aufweisen, sondern auf Reziprozität,²¹⁷ dem Gleichgewicht von Einflussmöglichkeiten und Kooperation beruhen. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen formalen und informellen Netzwerken. Formale Beziehungen sind durch eine organisierte Struktur vorgegeben und bestehen sowohl innerhalb Unternehmen als auch zwischen Angehörigen verschiedener Organisationen, deren Arbeit miteinander verbunden ist. Informelle Netzwerke hingegen bilden sich unabhängig von vorgegebenen Strukturen der Organisationen und beschränken sich nicht auf die Inhalte der Arbeit. Solche Beziehungen beruhen auf zwischenmenschlicher Sympathie, privaten Bindungen und gemeinsamen Interessen. Charakteristisch für informelle Netzwerke ist die Absicht des persönlichen Weiterkommens im Beruf und die Durchsetzung von eigenen Ideen und Zielen.

²¹⁵ Die Definition stützt sich auf: Backes-Gellner et al. (2015). Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen sind dort höher wo Gleichberechtigung klein geschrieben wird. S. 1-4. sowie BFS (2018). Analyse der Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern anhand der Schweizerischen Lohnstrukturerhebung. S. 19-23.

²¹⁶ Die Definition stützt sich auf: Schnugg, C. (2006). Unternehmerinnen und Netzwerke. S. 6-9.

²¹⁷ Unter Reziprozität versteht man den Profit beider Partner durch das Handeln des Gegenübers.

Talentmanagement²¹⁸

Der Begriff Talentmanagement umschreibt sämtliche personalpolitische Vorgänge zur Besetzung von Positionen in einer Organisation. Das Talentmanagement kann als Fähigkeit einer Organisation definiert werden, Talente anzuwerben, auszuwählen, zu entwickeln und langfristig an ein Unternehmen zu binden. Es handelt sich um einen Prozess, der durch Identifizierung und Auswahl der Talente sowie deren gezielte Förderung sicherstellt, damit eine Organisation wettbewerbsfähig bleibt. Angelehnt auf eine Publikation des Harvard Business Reviews wird das Talentmanagement in folgende Hauptbereiche eingeteilt: Anwerbung von Kandidat*innen, Einstellung von Mitarbeiter*innen, Integration in das Unternehmen, Entwicklung von Mitarbeiter*innen, Kompensation und Promotion und Mitarbeiter*innenbindung. Das Talentmanagement stellt kein einheitliches Konzept dar und muss auf die Form einer Organisation angepasst sein.

Unternehmenskultur²¹⁹

Edgar Schein, Organisationspsychologe am Massachusetts Institute of Technology, definiert die Unternehmenskultur als die Gesamtheit aller gemeinsamer und selbstverständlicher Annahmen, die in einem Unternehmen vertreten sind. Als Beispiele für solche Annahmen nennt Funken die stillschweigende Be- und Missachtung von Hierarchien und Vorschriften, die Art des Führungsstils, der Umgang der Geschlechter miteinander bis hin zu Grussformeln und Kleiderordnungen. Anderen Definitionen zufolge umfasst die Unternehmenskultur alle Normen, Wertvorstellungen, Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter auf allen Organisationsebenen beeinflussen und das Erscheinungsbild einer Organisation prägen.

²¹⁸ Die Definition stützt sich auf: Rehder, B. (2011). Talentmanagement, Karriere- und Nachfolgeplanung. S. 13-14. sowie Ammerman, C. & Groysberg, B. (2021). How to Close the Gender Gap. Harvard business review.

²¹⁹ Die Definition stützt sich auf: Schweizer C. (2010). Unternehmenskultur. S. 8-11. sowie Funken, Christiane: Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist. München: C. Bertelsmann, 1. Auflage 2016. S. 46.

11.2 Transkription der Interviews

Interview mit Maria Rannila, Global Consultant für Diversität und Inklusion der Swiss Re, am 11.07.2022 um 17:15 Uhr:²²⁰

What is your function at Swiss Re and how do you contribute to gender equality in the company?

So my title is, I am a global diversity, equity and inclusion consultant. So I have a global role and by definition what we do at the at the global diversity, equity and inclusion team is, that we work with the HR, we work with the senior management, we work with the other managements, we work together with all employees to have an impact on the company culture from a diversity, equity, inclusion point of view. So gender is one of the aspects that we work with and it's a very important one globally, but there are also other aspects that we take into account in the work.

What are the most important and most effective measures Swiss Re is taking to increase the number of women in management positions and how do you implement these measures in the company in concrete terms?

The thing that we have is that, I want to say the most impactful thing that is having an impact is that the senior management gets measured. They have goals related to diversity and gender representation. Because we have the data on this in the company is the most important piece. So all the EC, the executive committees or the top leadership team members they have committed to targets and they are because of those targets that makes it then so they are incentivized, they have an incentive to monitor the talent flows, monitor where are the female talents in their businesses to ensure that uhm you know that women but also men that uhm that everybody is equally equipped, is ready and is encouraged to go for the senior roles. And yeah, so for example we do succession planning which means that if you are a senior manager you need to have a plan so that if you make your next career step and you change roles who is the next person that comes into your place. And then there's like sometimes a list of people for those plans. So the leaders they look at the plan and they make sure together with HR who is supporting that there are that its equal that there are maybe like two men and two women to uhm who are then ready to take up that position.

Are there any other measures that are specifically important to increase the amount of women in management positions?

So the measurement of things and the incentivizing the business is the most important. I want to say, I mean one important thing is that when we do development of talent internally we do like leadership development programs. So when we put people on those programs we put people on a 50/50 gender balanced way. And then yeah, so that who gets on those two programs is fair from a gender point of

²²⁰ Bemerkung: Die linksbündigen, kursiv gedruckten Fragen sind Teil des vorbereiteten Fragenkatalogs. Nach rechts eingeschoben sind direkte Rückfragen oder weiterführende Fragen, die nicht in diesem Katalog enthalten sind.

view. Also I want to mention that we did run globally a female sponsorship initiative and it was rather successful if I may say so and we are also still following up on the career progression of those people who took part. So where are they? Are they moving roles? Are they making moves like at the same level of the hierarchy? Are they getting promoted? They were promoted with a very nice rate like during the program and even after the program so we are still following up on that group of people.

What are Swiss Re's practices for recruiting suitable personnel for management positions? (Talent scouts, head hunting, advertisements, internal selection, etc.)

Yeah, how do we recruit? So if you're asking like where do we advertise it is definitely a mix of things. Uhm for the senior most positions, for the executive committee members its already quite special because those are very few positions and very important positions for the company. I mean generally yes we advertise uhm but the higher up you go in company, so yes. Head hunting and talent scouts are definitely being used, yes. And then you mentioned internal selection. So yes, we grow talent internally as well. So then we go into those succession plans that I mentioned that you select the next person from your team or from the neighboring team who uhm can be grown into. And maybe there's a standard development plan also attached that you know makes sure that the person has exposure to this project and this project before they are ready to take up the role.

Does gender matter when you do head hunting or do you just hire the person that has the best qualifications for the job?

Yes and yes, yes and yes, we always hire the best person for the job, always, very important. And also if you look at the numbers. I mean still with the representation you can see that men absolutely have a chance to get hired as well. We talk a lot about gender in terms of women but absolutely men still have a chance uhm yes. But we also want to make sure that if we have two candidates with equal qualifications uhm the woman probably has really good chances in the environment that we are in. But yes, we want the best talent otherwise the company does not work.

What are the benefits of greater awareness and transparency regarding gender disparity?

So the way that I read the question I'm thinking two points. So one is uhm greater awareness and transparency. So one is kind of getting the data. Data is vital. If we don't know where we are, how do we know if we are there or do we still have work to do? And then we can make a strategy to do the work. So we have a very strong, we have a whole people analysis team that helps us to gather the data and then to present that data meaningfully and then to follow up progress. Uhm and the other point is that uhm so data is one point. Another point is then inclusion. So sometimes these days you here like it's you know it's totally a women's world. So you know do men have any opportunities anymore because all the conversation is about is about women? Which makes it very important that we need to get into a conversation about inclusion. So that this is about we are a workplace for all talent regardless of gender. We want to take the barrier away that your gender is not a defining factor for you to get a job. So

ultimately it should not matter. Everyone should have equal chances. That not just the young people, not just the people of color, not just the women, not just the men but everybody has equal chances. At the moment because the because financial services, insurance and the nature of jobs that we have which is increasingly gearing up towards uhm we are moving into being a data company. There is still I mean it's from the studies perspective and from the history perspective it's still a male dominated world so we need to have a conversation about gender.

In what ways does the work quota of a person influence the chances of getting hired for a leading position at Swiss Re?

First very concrete point. We advertised many of our roles with 80 to 100 percent working capacity, particularly in Switzerland. Also we're now piloting this approach in the UK. It's not an approach which for many reasons necessarily works everywhere in the world but for Switzerland definitely. We have been doing this now for about three years and we do have like a steady amount of staff that works part time. The other thing that we have is a policy or a practice inside the company that's called Own The Way You Work. Not sure if you have heard about that. *Yeah I've heard about that.* Good, well done. So which is about that we recognize the different people's different needs and preferences. So we want that everybody has the right to have the conversation what works best for me but also what works best for my team in the job role that I have. There are roles where you need to be in the office more. Uhm we have people who work in the kitchen, we have people who have client meetings and then there are roles where maybe it's much more flexible. We still want the office to be a place where people can work together and that can foster that working together but we want that everybody has the chance to have that conversation. So now with this framework, in what way does the work quota of a person? Uhm we don't publish statistics about how many people at what level like work part time. I can tell you that we have part time staff at Swiss Re. So let me just say that you know it is an open conversation. So at all levels of the organization it is an open conversation.

Is job sharing in leadership positions a real possibility or not?

We haven't had a lot of examples. It doesn't say that it's not possible. I have in mind that I have read about an example already like 15 years ago, like before my time in the company but it's not something that is being done very often.

And what is the reason for that?

I would say that it requires, the way that I understand the topic is that there are some prerequisite in order for job sharing to work well. So you need to know your counterpart really well and you need to have the trust that both of you have the expertise that it needs to do your job well. So you really need to have like a trusting partnership. And I think the other thing is because we haven't had that many examples so there's just not enough knowledge of what needs to be in place in order for that arrangement to work. I just think it's a lot of moving parts that need to be like discussed to work together.

In what ways do you support parents who have to take care of their children and want to pursue a career at the same time?

Okay, so specifically for Switzerland we actually have really nice partnerships and we talk about parents a lot. We have just a few years back adjusted the paternity leave so that there is now an option for new dads to take up to 8 weeks of leave of which five of that is paid and then three you can take like unpaid leave but that you can be there a little bit more for when you have a new family member. So that's one thing. And then there's our benefits programs that are local. So let's say childcare benefits is part of benefits generally so it's locally decided for Switzerland. In particular there are a range of programs and support for example like the holiday program when there's a couple of weeks in the year where you can involve your children for a holiday program at Swiss Re. And there is emergency child care as well. Actually now in September I want to say we are opening up a new kids house which is a flexible childcare solution. We are partnering with an external partner. It takes kids from like very young kids until I want to say until school age maybe. And then and then it's at our premises so you can be there as a parent you can be near your child and you know and there's professional staff taking care of the kids. So kind of an on demand not like a "Krippe" but more like an on demand for emergency solutions.

I also read about maternity buddies. Is that also a thing at Swiss Re?

That's also a thing. So we encourage that if you take a longer leave for example a parental leave then that you have a conversation. Okay how do I want to stay in touch with the company while I am off? Do I want to stay completely off or do I want to be part of part of something? So then if I imagine that I'm coming back after the leave then maybe it's easier to come back if I don't need to like you know catch up all the months that I'm already a little bit aware of what was going on during the leave.

Is it also possible to pursue your career after you had a leave?

Absolutely it is. We have we have senior women in the house who have small children. It's not an easy equation but it exists.

How does Swiss Re manage to include women in leadership positions in a male dominated environment and how does the company avoid male dominated informal networks?

Interesting question and I'm not sure that I can give you like you know a full answer but let me talk a little bit about the culture that we want to achieve. So one thing is that we want to, I mean we measure where we are in our culture. So we have a regular employee survey where we put questions on inclusion for example and then we ask did you feel included? Do you do you feel like you can be yourself? And in the last one we got back 84 percent of all our staff feels that Swiss Re has a work environment that is open and inclusive. And these results we can also break down by gender so that we can see what did women think and what did men think. And then if there should be bigger differences that we can then see okay you know what do we need to do about that. And at the moment we're doing fine. So for me

from a culture point of view this is uhm we are coming back to the conversation about inclusion. So how do we make sure that this is a workplace for everybody? Our diversity, equity & inclusion strategy puts inclusion first. So we want to make sure we have also a principle of leadership from every seat which means that also when you don't have like a formal team leader position you can still be regarded a leader. You can still take a leadership mindset into when you do things and you can still have an impact. You can still drive things. So with that idea we want everybody to understand the impact that they have in their environment. So am I being inclusive towards everybody? When I talk to my colleagues, when I say hello to them, do I ask them for lunch? Do I ask women and men? Do I ask the people who are different from me? Do I create a space that's open for sharing for everybody? Am I willing to have also the difficult conversations and with everybody? So that is what it's about for me in avoiding that we get into cliques of people that don't mix.

How does Swiss Re prevent discrimination and prejudice when hiring for a leading position?

Okay, so overall on hiring which also goes for leadership hiring, so a couple of things. When we put a job add out there we want to write it in a way that the language is good and that it attracts across gender. There's a lot of articles about that if you google it. Like how do you write job adds in an inclusive way. When we get applications we want to ensure that we have all genders. When we interview we want to make sure that all genders get considered and that different voices get considered. So to the extent possible we do gender diverse interview panels and generally all the guidance that we have for recruiting is helping HR-managers to be as fair and unbiased as possible. We also as I mentioned we have a code of conduct. You maybe have I don't know if you've come across that, it's also on our website. But it basically says that everybody regardless of a long list of dimensions has equal opportunities. The equal opportunities sentence is also part of our job adds. We put a lot of effort and emphasis into making sure that misconduct doesn't happen. Everybody has the right to respectful and nondiscriminatory working environment and this includes already recruiting. So when you are a candidate.

And if a person feels discriminated in your firm is there also the possibility that he/she can come to you and talk about it and are you open for that?

Yes. So there's official reporting channels. Generally I mean depending on the situation and depending who the person is that you have a conflict with you can talk to your own manager, you can talk to anybody in management, you can talk to HR, you can talk to legal, you can talk to compliance and we also have an anonymous we call it the whistleblower hotline. Where you can report incident. And then there's a process that goes forward from there.

Can you explain the purpose of the mentoring program PowHer and how it works?

Yeah, so PowHer is actually a grassroots initiative. So meaning that there was one or two passionate employees who felt that you know we want to set something up and they did. And it has grown to a global network from there because other people got excited about what they did. So I think we now have

actually in many of our biggest locations we have a PowHer network. The idea of PowHer is about pairing female talent and female leaders in a mentor and mentee relationship and then the mentee drives it. So that they usually have questions about their career or the organization or a specific case. And then the mentor can you know offer their experience and support. So it's really for the mentee it's like personal growth and career help and also skills building for the mentor. They get new perspectives and they get to know new people and generally we hope that the initiative helps to both attract and retain our female talent.

Are there any other mentoring programs that help to increase gender parity in leadership positions?

So active mentoring programs, no. I would mention the sponsorship program that we ran in 2017 to 2019 and that's still in the way because we're still following up on the career progression of those people. And just also to clarify sponsorship kind of takes mentorship one step ahead. So that a sponsor is kind of like a mentor and a coach but is also responsible for offering the person you know really helping like to make the next career step. So to introduce them to networks or to help them to find the next job even to create the next job. Like I would like Nino to lead this next project I think he would be a really good person for it. And I could say that also when you are not in the room. So I could talk with my leader peers and then say that yeah I really think that Nino should get this opportunity and in that way to you know really help people to get into new opportunities.

Can you please explain the female sponsorship initiative again? Because I didn't really understand the purpose of the initiative.

Yeah, so back in 2017 we selected a group of women globally were nominated that were recognized as talent and were nominated and then they were paired up with the senior most leaders men and women. So we had a group of 66 women at that time and they were paired up with men and women leaders. And depending on you know where they were in the company, of what their career aspirations where we tried to pair them as good as possible. And then basically they were you know those conversations some of those conversations created magic.

Can you explain how leadership development programs work and how they help to build a female talent pipeline?

So how do leadership development programs work? So generally it works so that you need to apply and you need to get accepted. So I want to be a leader or I want to be a bigger leader than what I am today. And then you need to get accepted and the programs are usually focusing on personal growth and maturity of being a good human being and the essence of a leader rather than management. What the relation to building a female talent pipeline is, is the way that we take people into these programs. We take people in in a gender balanced way so we actually have already not sure what our website says today about it but we have actually already achieved a 50/50 status of nominating people into these programs.

And then it's I mean systematically following them up. So then the program goes on and they have their experience and they learn new things and they get to know new people and new networks and then afterwards we also follow up how they are doing and how they are advancing. And then have discussions with HR on the you know what's up with these people. If they are still talent and they are still interested but they are not moving so we can then match the organization.

Is your company also actively supporting female networks?

What kind of female networks?

Networks where employees build relationships with people higher up in the company and that support the career of women.

I'm thinking two things. PowHer actually as part of their activities they sometimes host leadership talks. Where it's mostly women who then come in and you know tell their career story and then people can ask questions. We have another group called LevelUp which is also about gender and they're also sometimes hosting like awareness sessions. So mostly virtual in the very recent history but now I think that I just heard them saying that you know the next event that we do is going to be an in person event. So we are gradually going back into the office also with this events. So and then the networking is also you know you have a different opportunities to do your network.

What difficulties does the company face in terms of achieving gender parity?

So this is not just Swiss Re, this is industry, financial services and insurance. As Swiss Re we have a lot of quantitative jobs. Historically financial services has been a very male dominated workplace for a variety of reasons. In Switzerland specifically the whole conversation about the working woman especially working parents has and still continues to have its challenges. So I think that's two big things. So still like the legacy of the industry and the legacy of the gender and working women conversation in Switzerland. There's still a lot of like societal norms that you need to address. They're still women who get a lot of like: “wow you are working 80 percent, who takes care of your kids?”

Are you legally obligated to achieve a certain amount of gender parity in certain leadership positions?

So as Swiss Re there are actually some rather new for our board in particular it's rather new but there is a guidance now for the size of companies that we are in Switzerland. So I would say that the trend seems to be that there is more and more of such guidance in different countries in the world.

What are the benefits of more females in leadership positions or generally more gender equality in your company?

Generally diversity of thought and access to the best talent. We don't want to restrict us in the market only for some specific demographic. We want to make sure that we get the best talent that there is. And therefore being inclusive definitely makes sense, good business sense.

Interview mit Kathrin Choffat, Leiterin von Talent Acquisition und Talent Management auf globaler Ebene bei der Zurich Insurance Group, am 18.07.2022 um 15:00 Uhr:

Was ist Ihre Funktion und Ihr Aufgabengebiet bei der Zurich-Versicherung?

Ich leite Talent Inquisition und Talent Management auf globaler Ebene bei der Zürich. Das heisst in meinen Bereich fallen Verantwortungen wie auf der einen Seite Talentmanagement, wenn es darum geht, wie fördern wir Talente, wie schauen wir die Nachfolgeplanung an für gewisse Rollen. Und hier natürlich achten wir hauptsächlich auf die senioreren Rollen. Und dann auf der Talent-Inquisition-Seite, wie suchen wir und aber auch ziehen wir eben Leute an. Und hier natürlich Talente auf allen Ebenen, in Führungspositionen, aber auch auf anderen Ebenen, damit wir dann eben eine interne Pipeline bauen sozusagen. Und dann ist mein Team auch zuständig für die Rekrutierung für das Headquarter hier in der Schweiz.

Welches sind die wichtigsten und wirksamsten Massnahmen, die die Zurich ergreift, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen? Wie werden diese Massnahmen konkret im Unternehmen umgesetzt?

Das ist eine wichtige Frage und eine grosse Frage. Also auf der einen Seite ganz gezielte Nachfolgeplanung. Wie können wir schauen, dass wir weibliche Talente innerhalb der Organisation fördern, unterstützen, damit sie auf der einen Seite auch während vielleicht den Jahren, wo sie Familie haben, gründen und wo natürlich auch häufig Talente aussteigen, bei der Zurich bleiben und wir sie hier unterstützen auch, dann Familie und Beruf zu vereinbaren. Und dann aber auf der anderen Seite ganz gezielt deren Visibilität in der Organisation fördern, damit sie überhaupt für Rollen beachtet und betrachtet werden. Hier insgesamt, das ist vielleicht noch wichtig, sagen wir nicht nur schauen wir uns Frauen versus Männer an, sondern sagen diverse Talente. Also wir wollen hier einfach Diversität fördern und da geht es auch darum, wie können wir sicherstellen, dass Minderheiten in unserer Organisation jetzt was vielleicht Background anbelangt oder Universitätsabschluss oder einfach gewisse Bereiche von universitärem Abschluss oder überhaupt Educational Background, wie wir es nennen, aber natürlich auch kultureller Background, Ethnicity spielt hier natürlich eine Rolle, dass wir sicherstellen, dass wir hier diversen Talenten gleiche Möglichkeiten schaffen. Insgesamt – ich nehme an, du hast deine Research betrieben – sind wir hier, was die Frauenquote anbelangt, sehr gut aufgestellt, vor allem im Vorstand, dem Board of Directors. Wir sind auch sehr stolz, dass viele unserer CEO-Positionen auf regionaler Ebene von Frauen besetzt werden im Moment. Ich würde gerne noch mit dir teilen, wir haben eben auch so eine

kleine Kampagne, die wir über Social Media laufen wollen, wo wir eben sagen wir haben 3 von 4 regionalen CEOs, die in Frauenhand sind, die weiblich sind. Alle unsere CEOs mit Ausnahme von den USA, aber eben Europa, Lateinamerika und Asien sind derzeit in Frauenhand und darauf ist die Zurich sehr stolz. Insgesamt, was wir sehen, was sehr gut ankommt, sind Rollenbilder und Vorbilder. Wenn man weibliche Vorbilder hat schon in gewissen Rollen, dann ist es auch leichter, die nächste Generation anzuziehen, weil sie sehen hey Moment mal bei der Zurich ist das wirklich möglich, was machen die anders und wie können wir dazu beitragen? Also das ist ein Thema ganz gezielte Nachfolgeplanung. Und dann auch das ganze Thema Employer Branding, wie können wir das ganze Thema auch nach aussen hin promoten und darüber reden und kommunizieren, damit es im externen Markt wahrgenommen wird und dadurch vielleicht auch mehr weibliche Personen sich auch bewerben für gewisse Stellen. Ein anderer Punkt, der ganz wichtig ist, ist der Selektionsprozess. Wir legen darauf Wert, wir haben eine Fairplay-Guideline wie wir es nennen und ein Teil davon ist, dass wir sagen, wir wollen einen transparenten und fairen Selektionsprozess haben und ein Teil davon ist, dass wir sagen wir wollen, dass mindestens zwei Frauen auch in den Interviewpanels involviert sind. Weil das Schlimmste, was passieren kann, unter Anführungszeichen ist, man möchte Frauen in gewisse Rollen interviewen und ihnen auch die Chance geben, sich hierfür zu bewerben und dafür auch betrachtet zu werden und dann hat man aber einen reinen, sag ich mal homogenen Interviewpanel. Also es werden nur Leute aus dem gleichen Background, aus dem gleichen Geschlecht, aus der gleichen Altersgruppe sind die Leute, die interviewen. So wird man viel weniger die Chance haben, diverse Leute anzuziehen oder auch dann zu befördern oder auszuwählen. Das heisst wir wollen sicherstellen, dass in einem Interviewpanel schon eine gewisse Diversität vorhanden ist, weil dadurch erhöht sich massiv die Chance, dass auch diverse Kandidaten und Talente dann ausgewählt werden. Also hier haben wir die Guideline mindestens zwei Frauen sollten in den Interviewpanels, in den Interviewrunden involviert sein. Idealerweise sollte ein „Bar-Raiser-Interview“ stattfinden, nennen wir das. Das sollte jemand sein, der aus einem ganz anderen Bereich kommt, als die Rolle für die „gehired“ wird und die nur checken soll, wie passt eben die kulturelle und die emotionale Ebene von gewissen Kandidaten, ohne jetzt nur auf die technischen Kompetenzen Wert zu legen und zu schauen. Und wir sagen auch wir wollen ein Peer-Interview haben, das heisst, wir wollen sicherstellen, dass eben gleich potentielle Kollegen die Kandidaten kennenlernen und interviewen und hier ihre Meinung und eine Stimme abgeben, um sicherzustellen, dass vielleicht auch gleichaltrige die Chance haben, einen Kommentar abzugeben und Feedback zu geben und in den Selektionsprozess involviert sind. Also ich möchte wirklich betonen, bei uns geht es nicht nur darum, wie können wir Frauen weiterbringen, sondern wie können wir Diversität weiterbringen.

Wie geht Zurich bei der Einstellung von geeignetem Personal in Führungspositionen vor? (Talent Scouts, Head Hunting, öffentliche Ausschreibungen, unternehmensinterne Beförderungen)

Als insgesamt bewerben wir eine offene Stelle oder wir betreiben interne Nachfolgeplanung und schauen einmal okay was gibt es intern für Möglichkeiten, hier diverse Talente zu befördern oder auch

lateral zu bewegen. Es geht nicht immer nur um einen Karriereschritt nach oben, sondern auch seitwärts und schauen mal intern welche Kandidaten könnten infrage kommen und stellen sicher, dass sie hier einen diversen Kandidatenpool haben. Also hier Frauen und Männer, Jung und Alt, verschiedenste Länder vielleicht mit zu involvieren. Sollten wir hier sagen, okay wir können uns nicht nur auf die interne Nachfolgeplanung verlassen, wir wollen auch extern gehen, versuchen wir verschiedenste Aspekte zu beachten. Insgesamt vielleicht noch ein Aspekt, selbst auf höchster Ebenen, falls dies nicht irgendwie vertraulich behandelt werden muss aufgrund von politischen Gründen, wollen wir auch eine Stelle einfach nur posten und ausschreiben, um sicher zu sein, dass Leute, an die wir nicht gedacht haben, trotzdem die Chance haben, ihre Hand zu heben und zu sagen Moment mal, ich wäre an dieser Rolle interessiert. Wenn wir dann sagen okay, intern haben wir jetzt unser Potential erschöpft wir wollen extern gehen, dann können wir auf der einen Seite extern posten und schauen, das es ankommt. Hier haben wir ganz genaue Empfehlungen, wie auch dann ein Posting einer Jobbewerbung oder Beschreibung aussehen soll, die dann extern gepostet wird, um hier möglichst diverse Kandidaten anzuziehen. Ich weiss nicht, wie weit du das kennst, aber da gibt es verschiedenste Programme, um zu testen, welche Wörter wir verwenden und ob die Wortwahl auch genderneutral ist oder ob wir verschiedene Worte verwenden, die hauptsächlich Männer anziehen oder in männlichen Aspekten näher kommen. Das haben wir gemacht, da haben wir auch dann verschiedene Test laufen lassen und das verfeinert, um sicherzustellen, dass unsere Job Ads, die wir extern stellen hier eben neutral sind oder sogar ein bisschen weibliche Kandidaten favorisieren. Wenn wir das dann gemacht haben, dann schauen wir uns den Kandidatenpool an. Dann gibt es aber auch noch den Punkt ich glaube, der auch in deinen Interviewfragen erwähnt wird von Headhuntern und externen Firmen, mit denen wir natürlich auch zusammenarbeiten. Hier liegen wir sehr darauf Wert, dass auch unsere Headhunter auf Diversität einen Wert legen und hier eine große Rolle spielen und wir würden hier automatisch voraussetzen, dass ein diverser Kandidatenpool vorgeschlagen wird. Falls das nicht der Fall ist, würden wir sofort dagegensteuern und hier sagen, dass das nicht unseren Anforderungen genügt, dass das nachgebessert werden muss. Aber da muss ich ehrlicherweise sagen, sind sie auch schon sehr weit fortgeschritten, wenn man sich hier die Headhunter-Firmen anschaut. Das ist dann einmal, wo ich sage, okay welche Kandidatenpools können wir anziehen? Dann wenn es in das Selektionsverfahren geht dann ist genau das, was ich erwähnt habe. Also hier wird wieder auf den Interviewpanel Wert gelegt, also das der Interviewpanel divers ist und dass wir hier allen eine gleiche faire Chance geben. Wir kommen dann auch zu Assesment. Also wo wir dann Assesment machen, um zu schauen, wie würde die Persönlichkeit, die Persönlichkeit von einem Kandidaten passen und was spielt das für eine Rolle? Wo sehen wir hier Vorteile oder potentielle Herausforderungen? Und dann sobald es zur Anstellung kommt, versuchen wir auch so flexibel wie möglich zu sein. Hier kommt das Thema Geographie in die Rolle. Also schauen wir, wie weit können wir, was die Geographie angeht, wo diese Stellen besetzt werden, entgegenkommen. Vielleicht sind manche Kandidaten weniger mobil als andere. Muss die Stelle gleich hier in Zürich sein oder könnte jemand aus Genf pendeln oder könnte jemand in einem anderen Land sesshaft sein und trotzdem für eine globale Rolle arbeiten? Also das

hängt sehr von der Rolle ab und auch natürlich von den Anforderungen des Jobs. Aber wir versuchen hier auch was die Geographie anbelangt flexibel zu sein, um hier möglichst vielen Kandidaten eine Chance zu geben, für diese Stelle infrage zu kommen. Und dann noch eine ganz andere wichtige Rolle, sobald es dann zu einer Anstellung gekommen ist, ist das Thema Onboarding. Welche Unterstützung können wir den Kandidaten oder dann den Newjoiners geben und hier natürlich auch weiblichen Newjoiners um sicherzustellen, dass sie erfolgreich sind? Wir legen hier grossen Wert auf Newjoiner-Buddies nennen wir das Ganze, und das auf jeder Ebene in der Organisation. Also wir wollen jemanden auf die Seite stellen von den neuen Mitarbeitern, der für das alltägliche zur Verfügung steht. Für die einfachen Fragen, für die einfachen logistischen Fragen, damit diese Person vor allem auch in einer virtuellen Welt, in der wir derzeit sind, sich zuhause fühlen kann oder sich eben mitgenommen fühlt und jemanden hat, an den sie sich wenden kann.

Gemäss den Leitfäden der Zurich sind Transparenz, Bewusstsein und Kommunikation bezüglich Geschlechterungleichheiten im Unternehmen wichtig. Welche Vorteile bringen diese drei Schlagwörter konkret mit sich?

Automatisch, dass mehr darüber gesprochen wird und dass auch es einfach zu einem ganz normalen Gesprächsthema wird. Ich hoffe, du hattest schon die Chance und ansonsten bitte mach das auf jeden Fall, wir haben ein HR- Factbook, das wir global kommunizieren und publizieren, wo wir eben auch ganz offen unsere Zahlen mitteilen und da wirst du auch sehen, das wir zwar auf der Executive-Ebene sehr gut dastehen, wenn es um weibliche und männliche Verhältnisse geht. Auch was das Thema «Board of Directors» also Verwaltungsrat anbelangt. Sobald wir aber dann in der Ebene darunter sind, haben wir noch Aufholbedarf. Da gibt es auf jeden Fall noch Chancen, hier wirklich für eine Gleichstellung und für eine ausgeglichene sag ich mal Geschlechterverteilung zu sorgen. Und dass ist offiziell kommuniziert, öffentlich kommuniziert und ist sehr ein grosses Thema und umso transparenter man damit umgeht, desto offener sind auch dann Leute darüber zu sprechen und zu sehen, wie können wir das ganze adressieren.

*Beeinflusst das Arbeitspensum der Mitarbeiter*innen die Chancen, in eine Führungsposition befördert zu werden?*

Es kommt drauf an, wo man mit der Definition Führungsposition beginnt. Ich glaube auf unteren Ebenen kann das schon eine grosse Rolle spielen. Was wir zum Beispiel gesehen haben ist, wir haben in Grossbritannien einen Piloten geführt und dann auch bis hin einen Einfluss auf die Schweiz, darauf komme ich gleich zu sprechen, dass wir alle unsere Stellen für 80-100 Prozent ausschreiben und eben auch Part Time und Jobsharing. In jeder unserer Stellen, die wir posten in der Schweiz, schreiben wir an 80-100 Prozent und haben auch einen Satz in unserer Jobausschreibung, wo wir sagen nicht alles funktioniert für alle Leute und wir möchten auch unsere Bewerber darauf hinweisen, dass wir sie wirklich unterstützen auch gewisse individuelle Anfragen im Interview aufzubringen und zu sagen, hey ich kann am Dienstag nicht arbeiten weil, oder ich kümmere mich hier um meine kranke Mutter und ich möchte nur

90 Prozent arbeiten weil ich am Freitag frei brauche einen halben Tag und solche Sachen. Und da sehen wir, dass das sehr gut angekommen ist. Dadurch seit wir das machen und das pushen auch die 80-100 Prozent hat unser Anteil an Frauen oder weiblichen Bewerbern zugenommen dadurch sieht man, dass dies auf jeden Fall eine Rolle spielt, wie das dann adressiert wird. Ich glaube dann auf den wirklich höheren Ebenen spielt es weniger für die Geschlechter, sag ich mal Aufteilung eine Rolle, weil diese Rollen schlicht und weg einfach realistisch gesehen nicht in einem kleineren Arbeitspensum erfüllt werden können. Also ich glaube da müssen wir auch einfach realistisch sein, dass irgendwo dann eine CEO-Rolle in 80 Prozent egal für welche Kandidaten dann einfach sehr schwer zu managen ist. Aber insgesamt fördern wir das Thema flexibles arbeiten und «flexible working», wie wir es nennen und das hat damit zu tun auf der einen Seite was Arbeitsstunden anbelangt, dass wir auch sagen die Leute können arbeiten, wann ihnen das passt und solange es für das Business passt, ist es nicht ein traditioneller 9 to 5 Job, ausser es sind natürlich Schichtarbeiten, wo es so sein muss. Aber insgesamt fördern wir die Flexibilität am Arbeitsplatz, was den Arbeitsort anbelangt aber auch die Arbeitszeiten, solange es für das Business möglich ist.

Ist Teilzeitarbeit und Jobsharing in den oberen Führungspositionen zum jetzigen Zeitpunkt möglich?

Es ist bestimmt die Ausnahme. Also wir haben einige Fälle, wo es so ist, wo Leute, die auch ein Team leiten zum Beispiel sich den Job teilen. In der Regel versuchen wir, dass dann jeweils die beiden Personen 60 Prozent arbeiten, dass sie dann einen Tag überschneiden und an dem Tag dann ein Gesamt-Teammeeting stattfinden kann oder auch ein Handover zwischen den zwei Personen. Aber es ist leider auf jeden Fall noch die Ausnahme und nicht die Regel.

Und denken Sie, dieser Anteil von Jobsharing wird in Zukunft zunehmen?

Ja, das glaube ich schon, weil wir uns immer mehr daran gewöhnen, in einer virtuellen Welt zu leben, wo es sich die Leute auch gewohnt sind, in offenen, agileren Teamkonstellationen zusammenzuarbeiten. Ja das kann ich mir schon vorstellen.

Was genau ist Flexwork@Zurich und welche Möglichkeiten eröffnet es Frauen, die bei der Zurich Insurance Karriere machen wollen?

Also das ist schon das, was ich angesprochen habe. Also auf der einen Seite haben wir jetzt zum Beispiel in der Schweiz ein sehr flexibles Modell, was den Arbeitsort anbelangt. Solange es möglich ist, die Arbeit auch von zuhause zu tätigen, sind unsere Mitarbeiter sehr willkommen, tageweise von zuhause zu arbeiten, wenn es notwendig ist auch mehr. Wir haben auch einige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die gar nicht mehr ins Office kommen, um auch die Pendelwege zu reduzieren etc. oder um auch dann familiäre Verpflichtung besser koordinieren zu können. Also Flexibilität, was den Arbeitsort anbelangt, ist sehr gross und auch was die Arbeitszeiten anbelangt. Hier kann ich auch gerne mein eigenes Beispiel nennen. Ich habe drei kleine Kinder und fühle mich sehr unterstützt von meinem Arbeitgeber. Ich habe

zum Beispiel gesagt, ich möchte nicht nach fünf Uhr fixe Meetings haben, weil das ist die Zeit, die ich mit meinen Kindern verbringen möchte. Aber dafür mache ich es dann wiedergut um acht Uhr am Abend, wenn alle Kinder im Bett sind, meine Emails zu checken und vielleicht hier einmal etwas zu beantworten und dort etwas zu beantworten oder vielleicht sogar ein Telefonat zu machen, weil meine Kollegen in den USA arbeiten gerade noch und die sind happy, wenn auch mal jemand zu späterer Stunde erreichbar ist. Also ist das sehr unterstützt und man muss hier einfach transparent sein, was für einen passt und was nicht für einen passt und das dann auch zu kommunizieren. Aber es wird insgesamt sehr gut unterstützt.

Wie unterstützt die Zurich Eltern, welche Kinder haben und Betreuungsarbeit leisten und gleichzeitig ihre Karriere weiterführen wollen?

Ja, also da gibt es garantiert eine ganz tolle «Parental Leave Policy», wie wir sie nennen, also Elternzeitregelung. Ich glaube auch die ist offiziell kommuniziert und hier bekommt man als Hauptelternanteil 14 Wochen frei, also bezahlten Urlaub, um sich ums Neugeborene oder um das Adoptivkind zu kümmern. Das kann auch für männliche Elternteile sein und wenn man die zweite Person ist sozusagen, das sekundäre Elternteil, dann hat man hier 6 Wochen bezahlten Urlaub in der Schweiz. Das hängt ab von dem jeweiligen Land, in dem man angestellt ist. Das kann auch dann individuell genommen werden. Also zum Beispiel haben wir Mütter, die kommen nach drei Monaten wieder zurück und sagen okay ich nehme dann die restlichen Wochen etwas später oder sie kommen nach acht Wochen wieder zurück und sagen ich nehme den restlichen Teil dann ein bisschen später. Man hat auch sekundäre Elternteile, die sagen ich bleibe am Anfang nur zwei Tage zuhause weil danach kann ich nicht viel machen und dann nehme ich dann, wenn das Kind etwas älter ist und meine Partnerin wieder zu arbeiten beginnt den restlichen Urlaub oder die Elternzeit, das ist sehr individuell. Entschuldigung ich habe gerade die falsche Zahl gesagt in der Schweiz hat man 20 Wochen als primärer Elternteil und 6 Wochen. Wir arbeiten hier sehr eng zusammen mit dem «Women back to Business Programm» wo wir den weiblichen Talenten den Wiedereinstieg in die Berufswelt ermöglichen und hier unterstützen indem sie neben ihrem Programm, das die mit der Uni St. Gallen machen auch dann wieder Arbeitspraxis sammeln und bei und ein Internship machen und hier dann auch potentiell wieder voll angestellt werden.

Gibt es auch so etwas wie Maternity-Buddys oder Personen, die einem während der Abwesenheit über das Geschehen im Unternehmen informieren?

Nein, ist nicht institutionalisiert. Wir haben aber sehr viele interne Netzwerke, wo das unterstützt wird und hier sehen wir auch den Manager von dieser Person in einer gewissen Verantwortung, der hier Kontakt hält mit Personen, die auf längerem Leave sind, also Langzeiturlaub. Sei es aus gesundheitlichen Gründen, sei es aus schönen Gründen wie Mutter oder Vaterschaft oder aus Pflegegründen weil sie sich um Eltern und Familienangehörige kümmern müssen. Also da ist auch der Manager gefragt hier den Kontakt zu halten.

Wie stellt Ihr Unternehmen sicher, dass Frauen in Führungspositionen in einem männerdominierten Umfeld integriert werden und informelle Männernetzwerke sowie Seilschaften sich nicht nachteilig auf die Karriere von Frauen auswirken?

Also ich glaube das sind zwei Aspekte. Auf der einen Seite umso diverser schon einmal das Führungsteam ist, desto weniger spielen solche Seilschaften eine Rolle. Weil es hier eben schon automatisch vermisst ist und die Vetternwirtschaft, nennen wir es teilweise, wird so schon unterbunden oder geschwächt. Wir haben auch verschiedenste Programme gehabt und testen immer wieder und pilotieren, wo wir sagen, wie können wir besonders weibliche Talente durch Sponsorship, also nicht nur Mentorship wirklich aktiv fördern. Da geht es darum, wie können wir weiblichen Talenten wirklich senioren Kollegen an die Seite stellen, die aktiv eine Rolle spielen, um dieser Person Visibilität zu geben? Nicht nur sie zu unterstützen in Rat und Tat zur Seite zu stehen, sondern sie auch wirklich an den Tisch bringen zu sagen, hey ich habe diese Frau kennengelernt, sie ist ein top Talent, ich sehe sie als absolut valide Kandidatin für diese Position oder warum überlegen wir uns nicht diese Person hier einzusetzen und dort einzusetzen. Also das haben wir auch mit diesem Sponsorship nicht nur Mentorship adressiert.

Wie setzt die Zurich Insurance ihren Null-Toleranz-Ansatz gegenüber Diskriminierung und Vorurteilen bei Rekrutierungen und Beförderungen in Führungspositionen konkret um?

Also insgesamt auf der einen Seite versuchen wir dem ganzen vorzubeugen, indem wir eben diesen diversen Ansatz haben, was den Interviewpanel anbelangt. Falls es trotzdem dazu kommt ganz ganz rigoros zu analysieren und zu erforschen, was war da, was war los, was war dahinter und dann die Konsequenzen zu ziehen. Hier haben wir verschiedenste Plattformen, wo dann auch die Leute überhaupt einmal ihre Beschwerden und ihre Sorgen miteinbringen können. Auf der einen Seite haben wir ein Kandidatenfeedbackmechanismus, das heisst Leute, die sich bei uns beworben haben und interviewt wurden, haben die Möglichkeit, Feedback zu geben über eine neutrale Plattform und hier dann auch anzugeben, wie sie sich gefühlt haben im Bewerbungsprozess. Dann haben wir natürlich auch intern eine Ethics-Hotline, wo Leute automatisch ihre Bedenken und Sorgen aufbringen können. Aber Gott sei Dank muss ich sagen, halten sich hier die Beschwerden in dieser Hinsicht sehr in Grenzen, weil wir hier eben dem ganzen schon vorbeugen.

Wie trägt das WIN konkret zur Förderung von Frauen in Führungspositionen bei?

Also insgesamt hat sich das WIN das Womens Innovation Network als sehr powerful sehr starkes Netzwerk entwickelt. Nicht nur unter Frauen, sondern wir haben auch sehr starke senioren männliche Mitglieder, was das Programm anbelangt, die das ganze Thema stützen. Auf der einen Seite nachdem es eben auch extern visibel ist, ist es ein toller Aspekt hier auch weitere Talente anzuziehen und wir legen darauf Wert, dass sich Leute über Funktionen und über Bereiche austauschen und hier schon Kontakte knüpfen und auch dann sich gegenseitig zu unterstützen, wenn es darum geht zum Beispiel gewisse Skills weiterzuentwickeln. Also zum Beispiel WIN organisiert sehr viel was das Thema «agile» angeht oder

Scrum oder Coding also absolute Skills, die sicher für die Zukunft sehr sehr relevant sind werden hier weiterhin gefördert und eben in einer Community ausgetauscht und weitergegeben.

Ist das Netzwerk für alle zugänglich?

Kopfnicken. Auch hier wieder, wir wollen es auf keinen Fall pushen zu sagen das ist «Frauen only», weil wir wollen ja ein inklusives Arbeitsumfeld schaffen und hier jedem die Chance geben, daran teilzunehmen und deswegen hat es sich dann auch mehr und mehr weiterentwickelt und ist offen für jeden.

Gibt es noch weitere solche Netzwerke in der Schweiz oder auch allgemein bei der Zurich?

Ja, es gibt andere Netzwerke wir nennen das ERG, das nennt sich «Employee Ressource Group» und hier haben sich Leute zusammengefügt, um sei es regional oder auch lokal, um hier eben Gemeinschaften zu gründen und sich gegenseitig zu unterstützen. Die grössten ERG die es gibt, zum Beispiel in den USA gibt es ein sehr starkes Team und wir haben auch ein grosses Pride-Network, wo Leute dann auch offen mit ihrer Familienorientierung umgehen und hier sich zusammenschliessen. Wir haben ein sehr starkes Network das nennen wir Next. Da geht es um „Next Generation“, wo die zukünftigen Generationen zusammenkommen und hier eine ERG gegründet haben, also da gibt es ganz viele ERG. Aber WIN ist eines der grössten, globalsten und auch einflussreichsten.

Könnten Sie das Sponsorship noch etwas ausführen oder ein konkretes Beispiel dafür nennen?

Ja, also zum Beispiel haben wir vor einiger Zeit ich glaube 10 oder 12 weibliche potentielle Nachfolgekandidaten identifiziert auf wirklich globaler Leadership-Team-Ebene also wirklich sehr hoch in der Organisation und haben gesagt, okay wie können wir sicherstellen, dass wir die unterstützen, denen Visibilität geben, denen in den derzeitigen Herausforderungen schon helfen, damit sie schneller bereit sind für die neuen Jobs. Und haben die in einem Sponsorship-Programm zusammengefasst und jeweils einem dieser Talente einen senioren Excomember, das heisst einer von unseren Vorständen, zur Seite gestellt. Und das hiess dann, dass sie einen sehr engen Austausch hatten, gar nicht auf nur beruflicher Ebene, sondern auch zu sagen, wie kann ich dich bei Projekten unterstützen, ich dir helfen einfach nur visibel zu sein für gewisse Stellen. Und das hat sehr gut funktioniert auf der einen Seite diese im Boot zu halten. Wie du dir vorstellen kannst suchen andere Firmen auch weibliche senioren, guterfahrene, gutausgebildete und qualifizierte Mitarbeiter. Das heisst wie können wir sicherstellen, dass wir diese Talente halten und diese auch weiterhin fördern?

Welche Schwierigkeiten stellen sich Ihrem Unternehmen bezüglich des Erreichens von Geschlechterparität auf allen Führungsebenen?

Also ich glaube auf der einen Seite die Haltung von Mitarbeitern. Also wenn wir uns unsere Pyramide anschauen, wir haben eine sehr ausgeglichene Geschlechterverteilung auf unteren Karriereebenen und dann aber, sobald es in das Middle-Management kommt oder in höhere Führungspositionen, da geht dann die Aufteilung auseinander. Das ist auf der einen Seite, das ist vielerlei geprägt. Wenn wir da den

goldenen Schlüssel hätten, dann hätten wir das Problem nicht. Aber das ist auf der Seite, wie können wir auf jeden Fall Leute unterstützen, ihnen nach familiären Gründungen helfen im Berufsleben zu bleiben hier auch dann die Karriere weiter zu begleiten und nicht dann nur stehenzubleiben. Wie können wir auch weiblichen Talenten zeigen, dass es möglich ist und dass sie überhaupt diese Positionen anstreben. Weil oft ist es auch, dass wir überhaupt nicht die Kandidaten finden zum Beispiel extern. Wie ich vorher beschrieben habe, seit wie diese 80-100 Prozent angegeben haben ist der weibliche Anteil viel grösser geworden, weil Leute sehen Moment mal, ich kann mich auch für so eine hohe Rolle bewerben und trotzdem nur 80 Prozent arbeiten und einen Tag für Familien für familiäre Verpflichtungen gebrauchen. Also hier die Visibilität fördern und dann die Leute zu unterstützen in einer schwierigen Phase oder wo man auch noch andere Prioritäten im Leben hat, weiterhin im Berufsleben zu halten und trotzdem weiterhin die Karriere zu verfolgen.

Halten Sie die Erfassung von geschlechterspezifischen Daten im Unternehmen für relevant?

Absolut, weil nur dadurch kann man die Transparenz schaffen und nur dadurch kann man auch sagen, was sind jetzt Gerüchte und was sind Annahmen und was ist tatsächlich so. Da gibt es Vorschriften etc. uhm wir dürfen auch nicht mehr standardmässig das Geschlecht von Kandidaten erfassen, wenn jemand sich bewirbt kann er angeben ich bin männlich, ich bin weiblich oder ich möchte es nicht angeben. Und das erschwert unsere Analyse zu sagen okay welche Massnahmen wirken und helfen uns hier Diversität zu ermöglichen und diverse Kandidaten anzuziehen. Also das ist nicht ideal aus diesem Grund weil wir weniger dann den Einflussbereich oder die Auswirkungen von den Initiativen auswerten können.

Gibt es gesetzliche Vorgaben eine gewisse Geschlechterparität auf den Führungsebenen zu erreichen?

Es gibt keine gesetzlichen Vorgaben und auch Zurich möchte nicht Quoten einführen. Es gibt andere Unternehmen, die führen hier gezielt Quoten ein. Zurich hat sich dagegen ausgesprochen weil wir gesagt haben, wir möchten nicht nur eine Frau befördern weil sie eine Frau ist. Wir wollen Leuten egal welche Zugehörigkeit eine Chance geben und wir müssen sicherstellen, dass unsere Bedingungen so sind, dass alle eine Chance haben und nicht nur aufgrund von Quoten. Und das scheint ganz gut so zu funktionieren.

Von meiner Seite wäre es das mit den Fragen, aber falls Sie noch etwas erzählen möchten, das interessant wäre, dürfen Sie dies gerne tun.

Ich wollte noch die Social Media-Karte mit Ihnen teilen. Wir haben verschiedenste Social Media-Karten. Da ist zum Beispiel ein Aspekt wo wir eben auch durch Employer Branding sicherstellen wollen, dass wir eben Kandidaten anziehen. Das kann ich gerne teilen, wenn das hilft. Das sind solche Beispiele, wo wir eben ganz bewusst damit umgehen. Auch das Thema HR-Factbook ist ganz wichtig, dass wir transparent nach aussen kommunizieren. Wo haben wir unsere Stärken und wo haben wir noch aufholbedarf? Insgesamt glaube ich auf keinen Fall, dass man nur auf Rekrutierung von Frauen wertlegen darf,

sondern man muss wirklich sich das gesamte Programm anschauen und ich glaube deine Fragen sind auch sehr sehr allumfassend und das ist sehr sehr gut, dass man sagt wie sieht es aus mit der Beförderung, mit der internen Entwicklung, mit auch unterstützenden Massnahmen wie Mutterschaftsurlaub, Elternzeit, Teilzeit, flexibles Arbeiten. Ich glaube alles das spielt eine Rolle, um hier den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Es geht auf keinen Fall nur durch Rekrutierung. Weil wenn man nicht die richtigen Arbeitsbedingungen hat, dann kann man diese Personen nicht halten.

Interview mit Frau Tali Zimmerman-Baer, Head of Diversity and Inclusion Schweiz (Credit Suisse), am 22.08.2022 um 08:15 Uhr:

Was ist Ihre Funktion und Ihr Aufgabengebiet bei der Credit Suisse?

Ich bin zuständig, ich bin Diversity- und Inklusion-Head für Schweiz für die Credit Suisse. Das Aufgabengebiet definiert sich eben aus dem, dass ich für die Schweiz und für die Schweizer Mitarbeiter und Manager guck, dass wir genug Diversität im Unternehmen in der Schweiz haben, gut ausgewogen sind und das Mitarbeiter, alle Mitarbeiter, sich im Unternehmen inkludiert fühlen.

Welches sind die wichtigsten und wirksamsten Massnahmen, die Credit Suisse ergreift, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen und wie werden diese im Unternehmen umgesetzt?

Ja, das ist nicht so ganz einfach zu bearbeiten, was wichtig ist und was wirksam ist, weil, um den Frauenanteil zu erhöhen, braucht es verschiedene Hebel. Also man kann es glaube ich nicht auf eine Maßnahme wirklich runterbrechen. Wir haben Targets, also Ziele, was den Frauenanteil betrifft. Insgesamt in der Organisation nicht nur in der Schweiz, sondern auch global. Wir haben vor allem Targets, was die Führungspositionen betrifft also das obere Kader bei uns, weil die Bank da weiss, dass wir mehr machen und mehr schaffen müssen. Das heißt wir messen aktiv wie hoch ist der Frauenanteil und wie bewegt sich der. Aber da kann man nicht auf eine Maßnahmen zurückgreifen und sagen das ist die wirksamste Maßnahme. Wir wissen aber, dass wir in verschiedenen Bereichen arbeiten müssen, um den Frauenanteil zu erhöhen. Das ist einmal das Recruiting also das „hiring“, das externe „hiring“, aber auch das interne, also wir sprechen da von interner Mobilität wo natürlich zwischen den Divisionen und Funktionen der Bank auch Stellen besetzt werden. Das heißt wir messen intern Mobility, wir messen das externe „hiring“. Das andere sind Beförderungen auf die wir genau gucken und schauen, dass wir einen, wir nennen das einen „fair share“ haben zwischen Männern und Frauen. Also „promotions“, Beförderung ist eine Maßnahmen die wir angucken. Und die letzte Maßnahme ist natürlich, dass wir die Frauen, die wir haben, dass die auch im Unternehmen bleiben. Und das zählen wir unter Retention oder Attrition, dass wir da einen Blick drauf haben. Also das sind so wirklich, wo wir sagen, das sind die Hebel, um den Frauenanteil zu heben, sind wirklich das Hiring, die Beförderung und die Retention, also dass Frauen bleiben. Und dann gibt es aber auch noch einen anderen Teil und deswegen ist Inklusion so wichtig und deswegen heissen wir auch Diversity und Inclusion, ist, dass die Frauen aber nicht nur Frauen als es geht um die gesamte Belegschaft, dass sie sich wohlfühlt in der Bank, dass die Kultur passt.

Deswegen ist das Thema so wichtig für uns, die Kultur, weil wir wissen, wenn das Umfeld, die Kultur der Bank stimmt, dann bleiben auch unsere Mitarbeiter.

Verfügt die Credit Suisse über Förderungsquoten für Frauen?

Quoten sprechen wir so oder so nicht davon bei der Credit Suisse. Also zu Ihrer Frage, nein aber wir gucken aktiv, dass wir ein „fair share“ haben und dass wir aktiv tracken.

Wie geht Credit Suisse bei der Einstellung von geeignetem Personal in Führungspositionen vor?

Ja, da gucken wir natürlich im Hinblick auf Diversity und Inclusion also gerade, Sie haben jetzt zum Beispiel Headhunting oder öffentliche Ausschreibungen genannt. Also wir im Recruiting schreiben sowohl intern als auch extern aus. Also wir sind angehalten die Positionen definitiv intern auszuschreiben und meistens wird das aber wirklich auch parallel gemacht. Eine interne und eine externe Ausschreibung. Wenn wir über den Headhunter gehen und das meistens nur für spezialisierte oder sehr senioren Positionen, dann kriegen die auch Anweisungen über uns, dass sie hier auch auf das Thema Diversity gucken, ganz klar. Also weil, wie gesagt schon vorher, weil wir vor allem auf senioren Position hier ja ein „fair share“ haben möchten in Bezug auf Frauen aber auch auf unterrepräsentierte Ethnien zum Beispiel. Das heisst normalerweise versuchen wir beide Kanäle zu nutzen. Wir haben auch eine internes Sourcing. Das geht so ein bisschen, ja ich weiß nicht ob es in die Richtung Talent Scouts geht, was sie jetzt eingebracht haben in ihrem Papier. Aber wo wir ganz klar auch unserem Sourcing sagen, sie sollen auf sozialen Medien, wie zum Beispiel LinkedIn, gucken, ob sie schon eine Vorauswahlen treffen können oder ob wir aktiv Kandidaten und Kandidatinnen angehen können die von Interesse sind.

Wie verhindert Credit Suisse geschlechterspezifische Diskriminierung und Vorurteile bei Rekrutierungen und Beförderungen in Führungspositionen?

Ja, es ist uns ganz bewusst, dass das in der Rekrutierung schon anfangen kann und schon vor Jahren hat die Credit Suisse angefangen mit mehreren ich sag mal Tools, die wir benutzen während der Rekrutierung. Ein Tool, das ist schon das Erste das wir einsetzen, wenn wir eine öffentliche Ausschreibung machen, dann haben wir Tools, die angucken wie diese öffentlichen Ausschreibungen geschrieben werden. Das heißt wir gucken auf den sogenannten „tone“ der Ausschreibung und so das die Ausschreibung auch von den Worten, die benutzt werden, beide ansprechen, Frauen und Männer gleichermaßen. Und wir wissen, dass bestimmte Worte, eine bestimmte Art wie man schreibt, mehr Frauen ansprechen. Also das heißt wir haben ein Tool, das wir in der Rekrutierung nutzen, das uns unterstützt bei der öffentlichen Ausschreibung. Das ist das Erste. Bei der Rekrutierung selber wissen wir, dass ein strukturiertes Interview, des heißt wir haben einen Katalog an Fragen anhand auch der Kompetenzen die wir suchen und die Werte, die wir suchen für die CS, den wir nutzen. Und wir geben wirklich eine Struktur vor und für eine bestimmte Position wird der gleiche Fragenkatalog, Interviewkatalog genutzt, um Fairness zu erreichen und auch eine Struktur zu geben. Also, dass man da nicht wild irgendwas fragt, sondern wirklich vorgegebene Strukturen hat. Also wir nennen das strukturiertes Interview. Dann gibt es bei uns auch

Assessment-Center. Je nach Position und das handhaben auch zum Teil die Divisionen und Funktionen anders. Wir wissen aber auch, dass Assessment-Center, es gibt online Assessments die wir machen mit den Kandidaten und wir wissen auch, dass das den sogenannten wir nennen das „Bias“ aus dem Interview wegnimmt. Weil wir wissen, dass Menschen relativ schnell beurteilen oder urteilen und nach einigen Minuten schon finden sie den die Kandidaten gut oder schlecht und dieses Tool soll uns helfen dieses Vorurteil abzubauen beziehungsweise zu reduzieren.

Ist Teilzeitarbeit und Jobsharing in allen Führungspositionen zum jetzigen Zeitpunkt möglich?

Es ist möglich, die Frage ist einfach, wo macht es Sinn. Wir wissen einfach, dass in sehr senioren Managementpositionen es einfach schwierig ist Teilzeit zu arbeiten. Aber auch da haben wir Beispiele wo Senior-Manager zum Teil 90 Prozent arbeiten vielleicht auch 80 Prozent, aber einfach aufgrund des Umfangs der Arbeit nicht so einfach ist auf Teilzeit zu gehen. Möglich ist oder erlaubt sag ich mal ist es von der Credit Suisse überall.

Bei der Credit Suisse gibt es sogenannte Top-Sharing-Teams. Können Sie genauer darauf eingehen, wie diese Teams bei der Credit Suisse funktionieren?

Ja, ich sag mal es gibt vereinzelt Top-Sharing-Teams und da was man oft versucht ist, dass sich diese zwei Personen überlappen vom Pensum. Das man zum Beispiel sagt 60/60 Prozent arbeiten beide, so dass es auch einen Tag gemeinsam gibt, wo auch eine Übergabe stattfindet und die andere Person weiß, was der oder die zweite Person im Sharing macht. Aber sonst ist es wirklich zwischen dem oder der Managerin und diesem Top-Sharing-Team, die besprechen, wie das Ganze funktionieren soll. Oder sie trennen stark die Aufgabengebiete von diesen zwei Personen die Top-Sharing machen. Das wird sehr sag ich mal von den Individuen ist es abhängig, wie das funktioniert und wie sie es umsetzen wollen.

Bieten Sie auch schon bei den Jobausschreibungen einen Grossteil der Stellen in Teilzeit an oder variiert das je nach Stelle, die angeboten wird?

Ich habe jetzt keine Zahl im Kopf aber ich würde sagen die meisten Stellen bieten wir schon in Teilzeit an. Oft, wenn sie auf dem Portal bei uns gucken, steht 80 bis 100 Prozent. Und das ist was, das wir gemerkt haben über die Jahre bei der Credit Suisse, dass das mehr Diversität anspricht, wenn wir Teilzeit anbieten also sprich 80 bis 100 Prozent, also die meisten würde ich sagen werden so angeboten.

Wie unterstützt die Credit Suisse Eltern, welche Kinder haben und Betreuungsarbeit leisten und gleichzeitig ihre Karriere weiterführen wollen?

Es ist uns natürlich ein großes Anliegen, dass wir sagen, dass wir Eltern unterstützen, die Kinder haben aber weiterhin eben bei der Credit Suisse hoffentlich arbeiten wollen und können und das beides unter einen Hut bringen möchten. Das eine das wir anbieten, vor allem bei Müttern, die ein Kind bekommen haben, bieten wir ein sogenanntes „Parental Leave Coaching“ Programm an. Das ist so ein Gruppen-Coaching, wo ja so ein Kurs den wir mit einem externen Provider machen, wo man wirklich den Frauen

zeigt, sie können beides unter einen Hut bringen die Arbeit aber auch das Familienleben und wo wir Tipps geben, wie sie das machen oder auch wie sie in Gespräche gehen mit dem Manager oder der Managerin, damit es auch gut funktioniert. Das ist das eine. Wir bieten, wir haben auch ein Netzwerk. Wir haben Mitarbeiternetzwerke bei der Credit Suisse. In der Schweiz sind es 14. Und eines davon nennt sich „Family Forum“. Und das unter anderem, nicht nur, aber unter anderem beschäftigt sich auch mit dieser Thematik Familie und das sind Mitarbeiter die sich dort austauschen, wo es auch Events gibt und auch eben dieses Thema wie kann man das in Einklang bringen. Wir haben auch ein Frauennetzwerk innerhalb der CS, das nennt sich Gender in Business, wo auch zum Beispiel dieses Thema aufgegriffen wird. Jetzt vielleicht noch zurück nochmal zu dem „Parental Leave Coaching“ ich hab zwar anfangs gesagt das wird vor allem im Müttern angeboten, wir sind aber auch dran das frisch gewordenen Vätern anzubieten, weil wir auch sehen das viel mehr Väter sagen, wir möchten auch mehr Zeit mit den Kindern verbringen aber auch die Karriere weiter treiben, also das wir da Equality schaffen zwischen Frauen und Männern. Und dann finanziell bietet auch die Credit Suisse einiges im Sinne von, wir unterstützen Krippenplätze, bis zu 11 Jahren Hortplätze, also wir subventionieren die und unterstützen da. Auch während der Ferienzeit bietet die Credit Suisse verschiedene Programme an, die wir auch teilweise finanziell unterstützen, wenn Kinder von Mitarbeitende teilnehmen. Wir unterstützen auch „Nanny-Services“ also auch wenn zum Beispiel innerhalb von 24 Stunden der Vater oder die Mutter ein Emergency hat und das Kind betreut werden muss hilft die Credit Suisse. Also auch solche Sachen machen wir. Dann einmal im Jahr haben wir auch den Kids Day. Also zum nationalen Zukunftstag im November veranstalten wir für die Kinder auch einen Einblick in die Bank und was die Eltern so in der Bank machen. Das einfach so als einige Beispiele.

Gibt es bei der Credit Suisse auch „Buddy-Systeme“, um den Kontakt während der Abwesenheit zu halten?

Das gibt es auch, ist aber ich sag mal, wird auch sehr von den Divisionen und Funktionen der Bank individuell getrieben, aber das gibt es auch, ja.

Mit welchen konkreten Massnahmen hilft das «Real Returns-Programm» für einen Karriere-Neustart?

Genau das habe ich jetzt nicht erwähnt, weil ich gesehen habe, dass sie das separat noch aufgeführt haben. Das „Real Returns“ Programm wurde in der Schweiz 2015 eingeführt und wir waren bei der Credit Suisse wirklich „first mover“ in der Schweiz mit so einem Programm. Und die Idee von dem Programm, ich war selber dafür zuständig und habe es selber ins Leben gerufen damals, ist, dass wir Frauen, die eine längere freiwillige Karriereauszeit genommen haben, also zum Beispiel weil sie Kinder betreut haben, dass wir sie zurückholen in die Bank. Was wir aber sehen ist, dass den Frauen oft so ein bisschen das Selbstbewusstsein verloren gegangen ist, weil sie vielleicht ein paar Jahre nicht gearbeitet haben und nicht wissen sind sie noch fit, können sie das noch, wie kriegen sie das unter einem Hut. Und es ist ein begleitetes Programm, das wir anbieten, wo die Frauen auch verschiedene Module haben, wo sie über die Bank erfahren. Sie haben auch ein Mentor während der Zeit, sie haben einen „Buddy“

während der Zeit. Mit diesen Maßnahmen versuchen wir, dass es wirklich begleitet ist, dass sie einen Rahmen haben, wo sie auch Fragen stellen können und wo sich aber dann merken, dass sie relativ schnell und das merken die Meisten, wieder eigentlich auf der Höhe sind und es schaffen beides anzugehen. Also sowohl Karriere oder zu arbeiten, als auch die Familie nebenbei zu haben, nicht nebenbei aber auch die Familie unter einen Hut zu kriegen. Wir versuchen es vor allem auf dem Senior-Management-Level, um nochmals zurück darauf zu kommen, wo wir sehen da brauchen wir einfach noch mehr Diversität. Oft haben Frauen einen Gap. Das hat meist mit Kindern zu tun und wir sehen dann einfach, dass wenn sie zurückkommen wollen, dass dann Line-Manager oder Line-Managerinnen sagen, die waren jetzt zwei drei Jahre nicht mehr da, die sind nicht mehr „up to date“ und legen den Civi auf die Seite. Und mit dem „Real Returns“ Programm versuchen wir eben genau das wegzukriegen, dieses Civi auf die Seite legen, weil die Frau einen Gap hatte aus einem bestimmten und guten Grund. Und da versuchen wir wirklich, da kommt dieses Thema Equity für uns rein, wo wir sagen wir müssen Unterstützung bieten mit solchen Programmen, damit Parität geschaffen wird.

Mit welchen Mitteln stellt Credit Suisse sicher, dass eine inklusive Unternehmenskultur gewährleistet wird?

Ja, wir haben Werte, sogenannte „values“ und ich weiß nicht, ob sie das auf der Intranetseite gesehen haben. Da können sie sicher dann noch nachgucken, da stehen die und die Werte sind abgekürzt unter IMPACT und jeder Buchstabe steht für einen Wert. Und das I steht für Inklusion. Das heisst wir haben schon verankert von der Kultur her, dass wir das I da haben, indem wir sagen bei der Credit Suisse wollen wir wirklich Inklusion schaffen. Das ist das eine. Wir haben es in den Werten verankert. Und das andere ist eine Maßnahme, die wir haben ist, für alle Manager momentan laufen global „Inclusive Trainings“, wo wir auch die Manager trainieren oder auch erläutern, wie kann man eine inklusive Führungskultur schaffen bei der Credit Suisse. Das ist eine Maßnahme. Die andere ist, wir messen das übrigens auch, wie inklusiv wir sind. Wir haben jährlich sogenannte „pulse“ oder „engagement surveys“ an alle Mitarbeitenden, wo wir ganz klar Fragen wie inklusiv fühlen sie sich bei der Credit Suisse und von dem auch ableiten dann, welche Maßnahmen wir aufgreifen. Und wir haben auch ein spezielles Kulturteam bei der Credit Suisse, das zuständig ist für diese Werte und zu gucken, wie man diese Werte umsetzt mit uns zusammen. Also das Thema Inklusion betrifft uns im Diversity aber auch das Kulturteam und die haben natürlich auch Maßnahmen, wie wir das umsetzen. Also wir führen zum Beispiel auch Kurse oder die Kultur, wo wir sagen hey damit sich jeder inkludiert fühlt, kann auch jeder sagen, natürlich in einem bestimmten Ton, wie er sich fühlt oder was auch die Meinung von den Mitarbeitern ist. Also versuchen da sehr offen damit umzugehen und das voranzutreiben.

Weshalb erachtet die Credit Suisse inklusive Führungsqualitäten als wichtig?

Genau, also ich glaube noch als Punkt dazu. Warum wichtig? Wir wissen ganz klar, dass wenn Mitarbeitende sich inkludiert fühlen und wissen sie können so sein, wie sie sind und auch das sagen, wie sie denken und nicht verstellt in die Arbeit kommen müssen, dann performen sie auch besser, dann ist die

Performance besser, sie fühlen sich mehr motiviert und engagiert und wir wissen auch, dass sie dann auch den Arbeitgeber weiterempfehlen, wenn sie sich inkludiert und engagiert fühlen und deswegen ist das für uns so wichtig bei der Credit Suisse.

Wie trägt das globale Leadership Experience & Acceleration Programm (LEAP) dazu bei, die Vertretung von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen und wie ist dieses Programm konkret aufgebaut?

Die kann ich leider nicht ausführlich beantworten, das ist ein super Programm, aber ich habe jetzt keine Details dazu, das wird bei uns vom Training und Development gemacht. Und was ich einfach dazu weiß ist, dass man sehr darauf geachtet hat, dass auch in diesem Programm wir ein „fair share“ haben zwischen Frauen und Männern in diesem Programm. Und ich weiß jetzt nicht die einzelnen Module, wie es aufgebaut ist, aber es ist auch mit dem Auslandsaufenthalt verbunden und auch, dass man die Möglichkeit hat in verschiedene Divisionen und Funktionen reinzuzugucken. Aber da kann ich leider nicht mehr Auskunft geben.

Welche Mentoringprogramme bietet die Credit Suisse an?

Ja, also wir von D&I Schweiz konkret bieten zwei Mentoring Programme an. Einmal für Frauen das „Female Mentoring“ Programm und einmal bieten wir ein sogenanntes „Reverse Generation Mentoring“ Programm an. Das heißt, dass wir junge Mentoren haben, also zwischen 20 und 30 Jahren alt, die als Mentoren agieren und die ältere Generation ab 45 Jahren sind dann die Mentees. Also ein umgedrehtes Mentoring. Weil wir wissen wir haben momentan viele Generationen bei der Credit Suisse, die nebeneinander arbeiten und das ist manchmal nicht so ganz einfach. Und eine Gen Z hat natürlich andere Vorstellungen wie zum Beispiel unsere Baby Boomers und deswegen ist es wichtig, dass man voneinander lernt und deswegen bieten wir dieses Programm an. Das ist jetzt aus unserem Bereich, aus dem D&I Bereich. Wir haben aber auch in den Divisionen und Funktionen, die bieten auch Mentoring Programme an, viel auch was Frauen betrifft, die in ihre Division ein Frauen Mentoring Programm anbieten. Und global bieten wir auch für unterrepräsentierte Ethnien auch Mentoring Programme an.

Wie konkret helfen diese Mentoringprogramme, damit Frauen ihre Karriere im Unternehmen vorantreiben können?

Ja. Also auch da wissen wir von „research“, dass das hilft was das Thema Beförderungen betrifft. Das Thema Retention, also dass Frauen sagen wenn ich einen Mentor habe oder eine Mentorin, gibt es bisschen einen Austausch, man kann sich Rat holen, man kann sich überlegen, wie man die Karriere vorantreibt, man kann vom Netzwerk des Mentors oder der Mentorin profitieren und wir wissen ganz klar, dass das eine Maßnahme ist, die Frauen unterstützt. Das ist nicht immer ganz einfach zu zeigen in Werten, also wirklich messbar inwiefern werden wirklich mehr Frauen befördert. Aber wir wissen aus ich sag mal allgemeinem „research“, dass das sicherlich eine Maßnahme ist, die unterstützend ist.

Was genau ist das Curriculum «Advancing Inclusion» und welche Fähigkeiten werden dabei vermittelt?

Ja, „Advancing Inclusion“, wir haben eine Learning-Plattform, die nennt sich „Degreed“. Und da können Mitarbeitende bei der Credit Suisse global darauf zugreifen und zu bestimmten Themen sich weiterbilden. Da gibt es Videos, da gibt es Artikel, da gibt es Online-Trainings, aber auch kurze „Nuggets“, die wir anbieten. Und da haben wir vom D&I-Team auch ein wir nennen das einen „path way“ zum Thema „Advancing Inclusion“, wo sie Material finden, wie sie wirklich Inklusion fördern können, sowohl als Mitarbeitende oder Mitarbeiterin, also auch als Manager. Und da gibt es wirklich verschiedene, ja ich sag mal Anreize, wie man das machen kann. Wie zum Beispiel ein Thema, wie kann ich ein Meeting führen? Vor allem jetzt in der heutigen Zeit, wo wir viel über Teams und Zoom machen, wie kann dieses Meeting inklusiv sein. Wie stell ich wirklich sicher, dass in einem Meeting jeder die Möglichkeit hat zu sprechen, denn manchmal gibt es ja introvertierte Mitarbeiter, manche sind extrovertiert, manchmal spricht immer nur die gleiche Person und da gibt es so Themen also wirklich so im Alltäglichen. Was kann ich machen als Mitarbeitender oder als Manager, damit Inklusion gefördert wird? Das war jetzt vielleicht ein bisschen ein banales Beispiel aber da fängt es an. Wie kann es wirklich im Alltäglichen ja runterbrechen, dass das alle sich gehört fühlen. Das heißt nicht, dass man die Meinung immer von allen, dass man die Entscheidung aufgrund der Meinung von allen dann treffen muss. Aber zumindest soll man doch mal die Meinung von allen gehört haben und jeder soll die Möglichkeit gehabt haben mal seine Meinung zu sagen und dann wird der Entscheid getroffen.

Sind solche Programme obligatorisch?

Also diese „Degreed“ Programme die sind freiwillig. Wir haben aber auch Programme, wo das Thema Inklusion beinhaltet ist und die sind verpflichtend. Also jeder neue Manager oder Managerin, die zu Credit Suisse stossen, die müssen bestimmte Module machen. Und Teil davon geht über das Thema Inklusion oder das Thema „unconscious bias“, das wir angehen und das ist dann „mandatory“ also verpflichtend.

Gibt es weitere Massnahmen, die dazu beitragen, eine weibliche Talentpipeline aufzubauen und weibliche Top-Talente zu rekrutieren?

Was wir im Hintergrund auch machen. Ich hatte vorhin die Funktion erwähnt, unser Sourcing. Das ist Teil von unserer „recruitment“ Organisation und dieses Sourcing ist sehr aktiv auf den sozialen Netzwerken, also vor allen Dingen auf LinkedIn. Und die bauen im Hintergrund für uns eine weibliche Talentpipeline auf. Das heisst für bestimmte Funktionen oder auch wo wir Bedarf haben gucken die aktiv auf den Netzwerken oder auch zum Teil durch Ansprache, bauen wir sogenannte „female talentpipelines“, genau wie sie es jetzt auch gesagt haben, bauen wir auf. Und wenn sich dann eine Position öffnet schauen wir auf diese „female Talentpipelines“ und gucken, könnte es da einen Match geben zu dieser offenen Position und diesen Talentpipelines, die wir im Sourcing aufgebaut haben und kann da jemand

eingesetzt werden. Das heisst wir versuchen mit dem externen Markt, ja einfach da aktiv zu gucken, wer könnte für uns die Credit Suisse interessant sein und mit denen ins Gespräch zu kommen. Das ist zum Beispiel eine Maßnahme. Dann gibt es auch eine andere Massnahme, die wir ergriffen haben. Zum Beispiel auch intern. Wir versuchen sehr nahe an unseren Frauen, Talenten zu sein. Vor allem an den Senior-Managerinnen, die jetzt von Senior-Managern bei uns betreut werden. Und betreut ist sehr allgemeinen. Je nachdem was für einen Bedarf sie haben, das kann eine Art Mentoring sein, muss aber nicht sein. Das kann auch, wenn Bedarf ist, können sie auch auf jemanden sehr „senior“ bei uns im Unternehmen zurückgreifen und anrufen und sagen, wenn es irgendwas zu besprechen gibt von ihrer Seite aus, dass sie da einfach einen Austausch haben. Also auch diese Maßnahme machen wir.

Zu Beginn haben Sie gesagt, es sei wichtig, Talente im Unternehmen zu halten. Welche Massnahmen trifft die Credit Suisse diesbezüglich?

Also das eine ist wirklich, was ich gerade zum Schluss genannt habe, also wir haben einen Council, einen Swiss Diversity und Inclusion Council. Da haben wir sehr senioren Manager aus allen Divisionen und Funktionen vertreten. Da sitzt auch der CEO der Schweiz drin, der mir das leitet und da haben wir zum Beispiel jetzt die Massnahme, seit letztem Jahr, das haben wir auch schon früher gemacht, wo wir ganz aktiv gesagt haben, dass diese Mitglieder dieses Councils mit unseren weiblichen Führungstalenten in Kontakt sind und mit denen eben sie sozusagen betreut. Das ist etwas wo wir sagen, so möchten wir sie halten. Und so versuchen wir natürlich, wir haben auch bestimmte Trainings, wir haben Coachings, wir haben Sponsorship, wir haben Mentoring für die Frauen und versuchen natürlich auch unsere Manager und Managerinnen in die Richtung zu bringen, dass da auch ein spezielles Augenmerk drauf ist.

Ist der D&I Council auch dafür verantwortlich, die Ziele für die Erhöhung des Frauenanteils zu setzen?

Richtig, das ist also eines der Sachen, die wir immer besprechen und immer gucken, wo stehen wir da und was können wir mehr machen Was machen die einzelnen Divisionen und Funktionen und wo wir auch Best Practice Sharing machen, wenn wir sehen irgendwas kommt gut an, dass das dann geteilt wird.

Welche Schwierigkeiten stellen sich Ihrem Unternehmen bezüglich des Erreichens von Geschlechterparität auf allen Führungsebenen?

Momentan für die Credit Suisse ist natürlich ich sag mal die Presse, die nicht immer für uns einfach ist. Was es generell, also nicht nur was Geschlechterparität angeht, aber generell, um einfach als Arbeitgeber uns attraktiv darzustellen, dass die Presse nicht immer momentan auf unserer Seite ist. Das andere ist, dass der Finanzbereich generell ein schwieriger Bereich ist in Geschlechterparität und das werden sie nicht nur bei uns hören, auch wenn sie mit anderen Großbanken oder auch kleineren Banken sprechen. Weil noch immer viele Frauen denken, in der Bank ist so bisschen eine Ellbogenkultur und eine toughe Kultur und da überlegen sich Frauen natürlich oft: Will ich das? Weil da muss man hart durchgreifen,

das ist ein hartes Umfeld und das ist glaube ich generell so die Reputation vom Finanzwesen, also nicht nur Credit Suisse. Es gibt sicherlich bestimmte Vorurteile oder auch ja Urteile von Frauen die sagen: In so einem harten Environment möchte ich nicht arbeiten. Also was nochmal zurückkommt auf das Thema Kultur, weil natürlich viele sagen, wir haben Investmentbanking und das ist eine harte Kultur und da geht man schroff miteinander um und ja das ist vielleicht nicht immer so ansprechend. Und das ist, würde ich sagen, auch eine Schwierigkeit. Also wirklich die Reputation vom Finanzwesen und die Kultur und deswegen arbeiten wir noch so stark dran, dass wir sagen: Nein wir haben eine inklusive Kultur. Und dann können auch absolut Frauen eine super Karriere machen.

Mich würde Ihre Meinung interessieren, ob im Finanzsektor oder generell in der Wirtschaft genug Fortschritte in der Gleichstellung der Geschlechter gemacht werden.

Ja, also ich glaube wir machen Fortschritte, sie sind aber sehr klein. Wir wissen von anderen Industrien, die da besser vorankommen als wir. Was wir uns auch immer angucken und schauen was machen die, was wir noch machen könnten. Also ich glaube insgesamt geht es noch zu langsam. Ja, es muss definitiv mehr gemacht werden, auch bei der Credit Suisse. Aber es ist halt nicht ganz einfach momentan vor allem, wo die Finanzwelt momentan steckt, weil wir sind in einem riesen Umbau die ganzen Bankenwelt, die sich neu definiert, sehr viel Konkurrenz auf dem Markt von Nichtbanken, von Technounternehmen, wo wir uns ja insgesamt umstellen müssen. Das heisst wir machen Fortschritt aber wir sind definitiv noch nicht da, wo wir sein müssen. Wir müssen sehr sehr viel mehr machen und auch von anderen Industrien lernen.

Interview mit Regula Bühler-Fecker am 28.08.2022 um 14:00 Uhr:

Sämtliche eruierte Unternehmen haben in den letzten Jahren einen verlängerten Vaterschaftsurlaub mit dem Ziel eingeführt, die primäre Erziehungsrolle vom Geschlecht loszulösen. Reicht die fast gleich lange Elternzeit für beide Geschlechter schon aus, um die stereotype Rollenverteilung in der Kinderbetreuung zu überwinden?

Nein, das reicht sicherlich nicht aus. Vor allem auch weil ja die Elternzeit überhaupt nicht gleich lang ist, die gesetzlich vorgeschriebene Elternzeit. Aber bei der Geschlechterverteilung sind wir wirklich so weit, dass Männer sagen und Frauen sagen, wir möchten die Stereotypenbilder überhaupt verändert haben. Ich finde diese Diskussion die fehlt. Wir gehen einfach davon aus, da hat es viele die ändern wollen etc. aber ich bin eben gar nicht so sicher, ob das langläufig stimmt. Weil ich sag mal viele Männer – also das ist auch wieder total stereotypisch – aber viele Männer immer noch dieses Bild von sich haben, dass sie eines Tages eine Familie quasi finanzieren und auch so ein bisschen beschützen und aufbauen, finanzieren, beschützen etc. werden. Und sehr viele Frauen halt wirklich diese Rolle von sich anders drin haben. Das sie sagen, ich werde einmal eine Familie betreuen und bemuttern etc. Und ich glaube halt sehr vieles beginnt eigentlich mit dem Dialog und alle Maßnahmen daraus dann. Zum Beispiel gleich langes Rentenalter oder die Angleichung der Löhne, die ja auch schon lange gefordert und noch

nicht Realität ist oder so etwas wie gleich lange Militärzeit. Oder dass man zum Beispiel sagt, Mutterschaft ist quasi also so ein Sozialjahr ob Militär oder anders lautend. Ich sag nur diese Angleichung der Geschlechter oder mehr eine Angleichung die müsste mit einem Dialog beginnen.

Auch flexiblen Arbeitsmodellen und Teilzeitarbeit messen die Unternehmen eine zentrale Bedeutung bei. Sie haben sich in den letzten Jahren bewährt und helfen massgeblich bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Welchen Stellenwert messen Sie flexiblem Arbeiten und Teilzeitarbeit bei?

Also für die Gleichstellung der Geschlechter als Frage? *Ja*. Ich glaube, das ist zentral. Also das hat man ja auch während der Pandemie gemerkt, dass das extrem wichtig ist, gerade für Menschen die Familie haben, dass sie eben quasi diese vor allem Randzeiten und Mittagszeit etc. auffangen können. Und ich merke es bei mir selber – also auch wenn man nicht von sich auf andere schließen sollte, Klammerbemerkung – aber ich merke es bei mir selber, dass ein meine Kinder, die gehen jetzt in die Schule und das hilft wirklich Teilzeit arbeiten zu können, respektive auch einen großen Teil der Arbeit auch von zu Hause machen zu können. Das verhindert halt, dass man das Gefühl hat, als Eltern und vor allem als Frau, dass man ständig bei der Arbeit ist und nie bei der Familie. Also das hilft extrem.

Es hat sich auch gezeigt, dass ein Vollzeitpensum nach wie vor eine Bedingung für Führung in oberster Kaderstufe ist. Sehen Sie das auch so?

Jein. Also ich glaube es gibt spannende neue Modelle so ein Sharing-Modell beispielsweise. Das haben wir jetzt auch gerade bei uns in der Firma wieder ausprobiert oder sind im Moment dran. Ich glaube, das ist eine super Zukunftsvision, aber es ist nicht ganz zu unterschätzen, denn die Menschen lassen sich, also Teams lassen sich sehr oft schon eher von jemandem leiten. Und wenn das so ein Co-Lead ist, dann ist quasi wie niemand mehr richtig der Chef oder die Chefin. Das geht. Aber nur in Teams die sich gewohnt sind, dass jeder sehr selbst- und eigenverantwortlich arbeitet. Und ansonsten, wenn es schon noch sehr geführt ist von einer Chefin oder einem Chef, dann ist es extrem schwierig, wenn die Führungsperson im Teilzeitmodell arbeitet. Weil ich wirklich das Gefühl habe, dass dann niemand mehr zuständig ist. Und so weit sind wir noch nicht. Aber ich denke in 10 bis 20 Jahren wird sich das schon verändert haben, auch mit Remote-Arbeit, weil da kann man ja gar nicht mehr so kontrollieren. Das definiert wie die Rolle von Führung neu und dann wird auch Teilzeit eher möglich.

Die Evaluation der Massnahmen von 3 SMI-Unternehmen ergab, dass eine inklusive Unternehmenskultur zentral zur Förderung von Frauen in Führungspositionen ist. Sehen Sie das genauso? Wenn ja, weshalb hat Ihrer Ansicht nach Inklusion in den Unternehmen einen solch hohen Stellenwert?

Ja auf jeden Fall, weil ich glaube niemand hat Lust, eine Kultur stellvertretend für das weibliche Geschlecht verändern zu müssen. Das wirkt schon sehr unangenehm oder der Lohn müsste riesig sein, um so etwas zu machen. Also siehe zum Beispiel Finanzbranche. Aber ich glaube schon zu wissen, dass man an einem Ort ist, an dem man einfach akzeptiert ist, sei es als Mann oder als Frau – kann ja auch ein Mann in einer Krippe sein oder so, das ist ja völlig egal – das ist schon das A und O, dass man sich

bei einem Arbeitgeber wohl fühlt. Also glaube ich sind die Arbeitgeber sehr gefordert diese Kultur der Inklusion auch aufzubauen und auszustrahlen und sich immer wieder kritisch zu prüfen, was sie für Signale aussenden.

Denken Sie, dass eine solche Inklusion im Moment in Schweizer Großunternehmen schon gewährleistet ist?

In Großunternehmen ist sie schon sehr sehr gut. Also in großen Unternehmen haben wir auch noch nicht die Zahlen, die man sich wünschte. In Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen ist die Repräsentanz von Frauen noch immer etwa bei 20 bis 30 Prozent maximal. Aber die Großunternehmen stehen extrem unter Beobachtung und es ist auch mittlerweile börsenrelevant, dass man sich als gleichgestellter Arbeitgeber zeigt und auch handelt. Also an der Börse wollen Investoren nicht mehr in eine Firma investieren, wenn das nicht gegeben ist. Aber wie es dann gelebt wird, ist eine andere Frage. Ist es eben nur für den Prospekt oder eben auch real und da hat man ja viele Tools. Das grösste Problem in der Schweiz sind die kleinen und mittleren Unternehmen, die halt wirklich auch nicht reguliert in dem Sinne sind, die eigentlich machen können was sie wollen.

*Ebenfalls als wichtig werden inklusive Führungsqualitäten angesehen. Die personalverantwortlichen Manager*innen durchlaufen oftmals Schulungsprogramme zum Thema inklusive Führung. Weshalb ist insbesondere inklusive Führung wichtig, um einen höheren Frauenanteil in Führungspositionen zu erreichen?*

Ja, ich glaube eben auch das wieder, das beweist einem einfach, dass man an einem guten Ort ist und da fühlt man sich wohl und entfaltet sich eher oder sagt vielleicht auch eher, wenn ich dann auch Kinder habe oder wenn ich schon Kinder habe und zurückkommen möchte nach dem Mutterschaftsurlaub, dann ist man schon vielleicht eher darauf eingestellt, dass man auch bleiben möchte. Ich glaube so dieses wie ist die Stimmung und wie wird geführt und bin ich akzeptiert oder rümpfen alle die Nase, wenn ich sag ich muss das Kind abholen oder das Kind ist krank, das ist total relevant. Also ich glaube alle diese unterliegenden Sprüche, die sind völlig unterschätzt und die werden auch heute noch, also wir sind noch nicht fertig. Also es ist schon noch viel zu tun.

Erachten Sie es deswegen auch als wichtig, gezielt Personal einzustellen, das Inklusion auch leben will?

Sie sollten darauf achten möglichst inklusiv einzustellen. Also im Moment reden wir fokussiert über Inklusion von Frauen. Aber Frauen sind ja keine Minderheit in dem Sinne sondern die Hälfte. In der Schweiz haben wir das Thema auch, wie könnten junge Arbeitnehmende gut eingebunden werden und wie können Ältere immer noch dabei bleiben. Also auch eine Alters-Inklusion oder Diversität oder auch jemand mit einer Behinderung oder Menschen mit Behinderungen generell, sexuelle Orientierung, kultureller Background, also ich finde Inklusion muss man als Arbeitgeber schon immer grundsätzlicher

auch leben. Und ist einmal eine ein gewisser Anteil von „andersartigen“ Menschen erreicht, dann fällt es eben auch einfacher, dass die ganze „workforce“ sich wohlfühlt, so wie sie ist.

Kann eine inklusive und diverse Unternehmenskultur Seilschaften und informelle, genderbasierte Netzwerke verhindern?

Ja das kann sie, aber ich finde Netzwerk nicht nur schlecht. Also ich finde auch Netzwerke unter Männern nicht schlecht. Ich finde Netzwerke unter Frauen auch nicht schlecht. Ich finde auch Netzwerke unter gleichaltrigen Gleichgesinnten nicht schlecht. Aber ich finde nur immer das Netzwerk darf nicht Überhand nehmen im Sinn von dass man nur noch quasi einander beschützt. Sondern Netzwerke gerne für den Erfahrungsaustausch aber dann auch immer aus dieser „Bubble“ rauskommen. Das finde ich total wichtig. Aber ich finde solche Netzwerke darf man eigentlich nicht verhindern.

Sämtliche Unternehmen schreiben der internen Talentförderung einen hohen Stellenwert zu. Weshalb ist die interne Talentförderung besonders wichtig, um den Anteil an weiblichen Talenten in Führungspositionen zu erhöhen?

Ja weil Knappheit herrscht. Also weil es einfach nicht so viele hat und wir ja sonst schon auf dem Arbeitsmarkt Probleme haben. Also die Hotellerie, Gastronomie alle jammern ja im Moment das es keine Menschen mehr hat aus der Schweiz. Im Rückschluss kommen dann plötzlich immer mehr „experts“ in die Schweiz und dann gehen die Mieten rauf etc. Also man muss sich einfach fragen, wo man in diesem Kreislauf ansetzt. Und die Leute, die man bereits hat, die auch schon bei uns leben, die auch die Kultur kennen etc., die an einen zu binden also intern zu binden, ist sicherlich ein sehr wichtiges Kriterium nicht nur für die Firma sondern auch für die Gesellschaft.

Mentoring- und Sponsorship-Programme finden in sämtlichen Unternehmen ihre Verwendung. Sind Sie auch der Meinung, dass diese Programme wichtig sind, um Frauen bei ihrem Karriereaufstieg zu unterstützen?

Ja auf jeden Fall. Ich glaube diese Programme sind für alle wichtig. Aber sie sind insbesondere auch für Frauen wichtig, weil man vielleicht andere Fragen hat, die man einmal besprechen oder wälzen möchte. Und je mehr solche Angebote es gibt, desto öfter werden sie auch genutzt, weil man das nicht mehr speziell findet, sondern das macht man halt. Man holt sich Hilfe. Und ich glaube so kommen wir alle weiter.

Immer wieder wird gesagt, dass Frauennetzwerke weniger effektiv sind als informelle Männernetzwerke und Seilschaften. Wie kann das begründet werden?

Weil Männer einfach noch viel mehr Geld und Macht haben im Moment als Frauen. Also ich mache ja viele solche Frauennetzwerke, aber da kommt halt einfach nicht die gleiche Power zusammen. Also das ist halt einfach, quantitativ auch. Und darum ist es sicherlich so, dass wenn Aufträge verteilt werden, ist das in Frauennetzwerken noch eine recht kleine Geschichte, recht selten, dass das passiert. Erstens bei

Männern gibt es mehr solche Aufträge und zweitens die werden halt eher weitergegeben an Kollegen, denen man vertraut und meistens halt Gleichgesinnte, Ähnliche. Aber ich glaube, also ich persönlich erlebe, dass sich das im Moment recht radikal ändert. Gerade auch weil viele Firmen sehr sensibilisiert darauf sind eben nicht immer nur so dieses Vetterliwirtschaft, innerhalb der Netzwerke weitergeben. Das geht heutzutage fast nicht mehr bei Grossunternehmen. Die haben ja einen Einkauf, der die Entscheidungen trifft oder evaluiert. Also kann man nicht mehr einfach dem Sepp, dem man vom Tennis kennt einfach einen Millionenauftrag geben. Also wenn, dann müsste es begründet sein.

Halten Sie Netzwerke, in denen sowohl Männer als auch Frauen vertreten sind, für sinnvoll?

Ich finde es ist noch schwierig zu sagen. Ich finde halt ein eigenes Netzwerk wertvoll. Wer bin ich? Welche Verbindung habe ich? Und wie geht das weiter? Wer hat noch welche Verbindungen? Aber ich finde halt einem Netzwerk im Sinne von einem Business-Club beizutreten ist viel wertloser. Also ein Netzwerk ist halt wirklich Arbeit. Ich geh mit dem Essen. Ich geh mit der spazieren. Ich ruf da an. Ich gebe da einen Tipp. Ich helfe da weiter. Mir wird geholfen. Und so standardisiert glaube ich funktioniert das nicht so gut.

Gibt es weitere Strategien, um eine weibliche Talentpipeline aufzubauen?

Sicherlich Kommunikation nach aussen. Also dass man auch Stellung bezieht, wie man zu dieser Frage steht. Das ist extrem wichtig. Dann glaube ich muss man früh bereits in den Gymnasien, Hochschulen etc. auch bereits präsent sein, damit die Leute wie schon positiv „minded“ sind, also die man später vielleicht attrahieren möchte einem irgendwie schon toll finden. Dann wahrscheinlich extrem viele ergänzende Angebote wie eine Kinderkrippe „inhouse“ etc. Das muss man halt mittlerweile irgendwie baulich einrichten können, also ich rede jetzt von Großunternehmen. Ja sicherlich, wie sie auch schon gesagt haben die ganzen Themen wie Teilzeitarbeitsmodelle und eben auch dieses kulturelle, dass man nicht das Gefühl hat am falschen Ort zu sein, sondern dass man das Gefühl hat am richtigen Ort sein, ob man jetzt eine Frau mit oder ohne Kinder ist. Also wenn die sexistischen Sprüche auch nicht erlaubt sind oder wenn sie fallen, dann halt ein Kommentar zurück gemacht werden kann usw. Und ich glaube es ist auch wichtig, dass Frauen auch sehen, dass es im Unternehmen bereits Frauen in Führungspositionen hat. Also eben wie gesagt, wenn jeder das Gefühl hat, ich muss das stellvertretend für das ganze Geschlecht machen, dann haben viele glaube ich keine Lust drauf.

Die evaluieren Unternehmen sind bemüht, systemische Ungleichheiten bei Einstellungen und Beförderungen vollständig zu verhindern. Welche Massnahmen sind Ihrer Meinung nach am effektivsten, um Vorurteile und Diskriminierung aufgrund des Geschlechts zu verhindern?

Ja, Nummer eins ist halt diese blöde Frage: Wollen sie Kinder? Also das ist einfach die Nummer eins Thematik unter Frauen, dass alle in den Vorstellungsgesprächen und -prozessen bereits gefragt wurden, ob sie Kinder wollen und wenn ja, wann, obwohl das Gesetzlich nicht erlaubt ist. Und das ist halt effektiv einfach ein No-Go. Ansonsten gibt es sehr viele Unternehmen, die Grossunternehmen, die mittlerweile

auch anonymisierte Bewerbungsprozesse haben. Ich finde es gut, aber eben auch nicht nur, weil eben wie Sie gesagt haben, anonymisiert sagt mir halt nicht unbedingt welches Netzwerk eine Person hat. Und das kann je nach Job halt schon wichtig sein. Und ein sauberer, offener Bewerbungsprozesses ist sicherlich auch wichtig, dass man das Gefühl hat, man hat auch eine wirkliche Chance.

Was halten Sie von der Maßnahme, dass in Interviewgremien sowohl Männer als auch Frauen vertreten sind? Hat das einen Einfluss?

Ja, das hat sicher einen Einfluss auf jeden Fall. Wobei ich das Gefühl habe im Erlebnis kann es dann sehr oft sein, dass Frauen genauso oder noch kritischer sind als Männer im Gespräch. Und halt eben auch auf Dinge hinweisen, die dann sehr direkt sein können. Also das macht es nicht einfacher aber es macht es vielleicht vom Empfinden her inklusiver.

Oft wurde von den Unternehmen das Assessment als eine Massnahme zur Gewährleistung eines diskriminierungsfreien Einstellungsprozesses genannt. Was denken Sie darüber?

Ja, also für Führungspositionen auf jeden Fall gut. Das macht man ja nicht für jede Stufe. Gleichzeitig finde ich es auch eine Geldmache. Also die Assessments sind toll aber es kostet unwahrscheinlich viel und ich persönlich finde diese Art von Feingefühl muss man in einer Führungsposition wie haben, dass man einen Kandidaten, eine Kandidatin selber empfinden und analysieren kann. Ich finde es ein wenig schräg, dass daraus ein Berufszweig geworden ist.

Erachten Sie eine Frauenquote in obersten Führungspositionen als geeignete Massnahme für die Gleichstellung oder beurteilen Sie diese als negativ bei der Erreichung optimaler Führungsqualität?

Ich finde sie gut für eine gewisse Zeit, weil wenn eine gewisse Quote erreicht ist, dann ist es nachher einfacher natürlich Inklusion auch weiterzuleben, weil eben Gleiches Gleiches auch anzieht, ein bisschen, oder Diverseres auch Divereres anzieht. Aber der Nachteil darin ist natürlich, dass man als Frau, die jetzt gewählt wird, im Moment einfach immer die Quotenfrau ist. Und das ist nicht unbedingt eine angenehme Position inne zu haben. Ein zweiter Nachteil ist, dass sich Männer aktuell benachteiligt fühlen und sich das auch nicht positiv aufs Klima auswirkt.

Also denken Sie, es ist für eine gewisses Zeitfenster sinnvoll, aber danach sollte eine Firma grundsätzlich darauf verzichten?

Ja, ich finde, ja es ist genau so.

Eine Studie der Universität St. Gallen belegt, dass eine Mehrheit der Männer denkt, Frauen haben aufgrund ihres Geschlechts bei einer Beförderung höhere Chancen als ihre männlichen Mitstreiter. Zahlen belegen das Gegenteil. Können Sie sich diese Diskrepanz erklären?

Nein, ich kann sie nicht erklären, aber ich kann sie total nachvollziehen.

Welche Massnahmen von Seite der Unternehmen erachten Sie als am geeignetsten und effektivsten, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen?

Es braucht meistens jemanden in diesen Top-Gremien, dem oder der diese Sache wirklich ernst ist. Weil wenn man es nicht pusht, dann geht es nicht voran. Das merke ich selber in diesen Gremien, in denen ich bin. Wenn ich das nicht thematisiere, dann thematisiert es niemand sonst. Also quasi hey, für die nächste Benennung wollen wir jemand jüngeres, jemand älteres anderer kultureller Background, eine Frau etc. Also man muss das wirklich pushen weil es gibt immer auch Gegenwind. Sehr oft können auch Mitarbeiterumfragen helfen, also das man probiert herauszufinden, was die Belegschaft denkt oder wie sie tickt, ob die zufrieden ist bereits oder nicht.

Treffen Schweizer Grossunternehmen Ihrer Meinung nach bereits genügend Massnahmen zur Förderung von Frauen?

Doch, ich glaube die großen Unternehmen auf jeden Fall.

Wieso haben Frauen trotzdem nur eine Vertretung von 20 bis 30 Prozent, wie Sie erwähnt haben?

Weil alles Zeit braucht. Und wie gesagt, ich glaube es braucht so ein Anrollen, ein Erreichen eines Tipping-Points, wo sich die Dinge vielleicht von selbst dann verändern. Aber ich habe schon das Gefühl, dass extrem viel unternommen wird. Wie gesagt so viel, dass ich Angst habe, dass es kippt, wie sie ja mit dieser Studie auch erwähnt haben.

Was könnte passieren wenn das Ganze „kippt“?

Ja das ist halt, mein Punkt ist immer, wenn es noch, das ist noch schwierig zu sagen. Aber im Moment gibt es ja noch nicht eine Mehrheit an Frauen die auch führen will. Ich glaube wirklich, wir hätten nicht die Möglichkeit, dass in jedem Grossunternehmen eine 50/50 Führung da ist. Ich glaube wirklich nicht, dass wir schon so weit sind. Nicht wegen den Hochschulabschlüssen und so weiter und sofort. Weil das ist ja gegeben, das ist 50/50 oder sogar mehr Abschlüsse von Frauen, aber das Problem ist effektiv noch die ganze Thematik Familie und auch Führungsfreude oder -wille. Will ich mir das antun, dieser ganze Lifestyle? Ich glaube wirklich noch nicht, dass da das gleiche Arsenal vorhanden ist bei Frauen wie bei Männern. Und wenn es noch nicht so viele Frauen gibt, um so eine halb halb Lösung, um quasi 50/50 zu erreichen, dann würde ich sagen führt das ja dazu das ganz viele Männer noch parat stehen für Führungspositionen und vielleicht relativ wenig Frauen und die Männer dann sagen: Die Frauen wollen ja gar nicht in dem Masse wie wir, wieso werden sie trotzdem bevorzugt? Das kann ich mir vorstellen, dass das vor allem in Diskussionen und Austausch innerhalb von Männern irgendwann einmal zu kippen kommt, dass sie finden uns reicht. Und wenn sie dann nicht mehr motiviert sind, dann weiß ich nicht, ob das so viel hilft. Aber das kommt auch immer auf die Branche drauf an. Also ich meine in der IT-Branche, da könnte man ohne Männer nicht leben. Es gibt ganz viele andere, da könnte man ohne Frauen nicht sein. Aber der Punkt ist ein bisschen, man muss wirklich darauf achten, dass wir als Gesellschaft

nicht irgendwie, also auch zum Beispiel bei dir, also als jüngerer Mann, dass das nicht auslöst: Hey, bei der ganzen Frauenförderung, da hast du ja gar keine Möglichkeit mehr als Mann. Und dann sitzt du da und denkst „Fuck it“, wieso überhaupt Studium, wieso überhaupt Auslandsaufenthalt. Gehe ich lieber Gärtnern. Also nur einfach, ich sag nur das kann ja die Konsequenz daraus sein, dass bei vielen die Motivation dann komplett verloren geht.

Sehen Sie das Problem eher darin, dass Frauen grundsätzlich nicht führen wollen, oder dass es im Moment noch gesellschaftlich vorgegeben ist, dass die Frau zur Familie schaut?

Ja, das ist halt auch biologisch vorgesehen. Das ist ja die grosse Problematik und Thematik, dass man bevor man Kinder hat auch nicht sagen kann, was das mit einem macht. Ob man plötzlich immer noch so viel arbeiten gehen möchte, ob man immer noch solche Karrieregelüste hat wie vorher. Ich sage nicht, dass die Frauen keine Lust haben auf Karriere und Führen etc. Aber ich glaube einfach der Anteil von Frauen, die bereit wären alles zu tun für den Job, 80/90 Stunden pro Woche immer wieder zur arbeiten. Ich glaube der Anteil ist nicht so hoch wie bei den Männern. Also sich so quasi „killen“ wollen für die Karriere. Also das machen ja grundsätzlich immer weniger Leute, aber ich glaube schon bei Frauen ist das wie nicht so. Also Führen heisst sehr oft auch unbeliebte Entscheidungen treffen, heisst ja sehr oft vielleicht mal jemanden entlassen oder durch eine Finanzkrise durchnavigieren. Ich glaube einfach, dass diese Art von Härte und diese sehr unangenehmen Situationen schon nicht gerade jede Frau mega toll findet. Wie gesagt das ist auch sehr stereotyp, das ist ja auch nicht statistisch erwiesen. Das ist einfach mein Empfinden.

Ist es im Moment aber nicht so, dass sich Männer durch Vetternwirtschaft oder Seilschaften in Führungspositionen „heben“ und besser qualifizierte Frauen benachteiligt werden?

Doch das ist so, aber ich glaube halt in Grossunternehmen vor allem ist das fast nicht mehr möglich. Weil die Einstellungsprozesse die haben ja ganze Komitees für Neueinstellungen, eine Benennung in die Geschäftsleitung und die wird auch an höchster Stelle abgesegnet. Ich glaube das Bewusstsein, dass man jetzt inklusiver entscheiden muss, ist bei den Allermeisten „top of mind“. Und ich habe einfach das Gefühl, die Großunternehmen können das nicht mehr so wie noch vor 20 Jahren.

In diesem Fall ist das Bewusstsein bezüglich Gleichstellung und Inklusion auch sehr entscheidend in einem Unternehmen?

Ja absolut. Auch wie es der oder die Chefin halt sieht oder intern vertritt oder einen blöden Spruch macht oder nicht, das ist extrem entscheidend. Ich meine wenn beispielsweise auch ein Geschäftsführer oder ein CEO sagt: Wir suchen eine neue Person für diesen Führungsjob, sagen wir mal einen CFO. Und dann auch gleich sagt, ich möchte, dass es eine Frau ist, dann sendet das ein riesiges Signal in die ganze Firma. Also da lehnt sich jemand richtig aus dem Fenster und sagt ich will unbedingt so jemanden.

Welchen weiteren Massnahmen bzw. welcher Vorgehensweise zu Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen sprechen Sie Potenzial für die Zukunft zu?

Ja, also die Firmen grundsätzlich auf mehr Sinnhaftigkeit ausrichten bei der Arbeit. Also sinnvollere Ziele oder Firmenzwecke etc., eine gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Also ich finde je besser ein Unternehmen wird, desto diverse Menschen mit ähnlichen Werten zieht das auch an. Und dann hat es plötzlich so eine Ausstrahlung auf ganz unterschiedliche Menschen. Das gibt dann so einen natürlichen Sog glaube ich. Also an sich selber arbeiten und sich überlegen, was man ausstrahlt und was man auch macht.

Wie effektiv werden Ihrer Meinung nach die Konzepte und Massnahmen zur Gleichstellung in den Unternehmen tatsächlich umgesetzt und zu welchem Anteil sind sie vornehmlich Imagepflege gegen aussen?

Ja ich finde es eben noch schwierig, weil ich das Gefühl habe wir, also vor einem Jahr hätte ich gesagt das ist immer noch total einfach Imagepflege und so ein bisschen Lippenbekenntnis und so. Aber seither wurde ja ein Jahr lang massiv über das Thema geschrieben, berichtet, Statistiken, Umfragen, Missstände tutti quanti. Auf eine Art und Weise, dass mal als Führungsperson in einem Großunternehmen blind und taub sein müsste, damit man nicht mitgekriegt hat, dass man sich hier einsetzen muss oder man will das wirklich nicht. Also das ist die andere Variante. Man will wirklich das nicht, weil man fundamental eine andere Einstellung hat. Ja, also meines Erachtens sind wir wie jetzt in einer neuen Phase aber ich kann es nicht in Prozent sagen. Aber wir sind sicherlich einfach in einer neuen Phase, in der das nicht nur ein Versprechen und ein bisschen Imagepflege ist, sondern wenn man etwas behauptet, dann muss man auch den Beweis erbringen. Vor allem auch, weil die Mitarbeitenden also auch die weiblichen Mitarbeitenden auch wirklich Fragen stellen.

Wie schätzen Sie die aktuelle Situation in der Privatwirtschaft bezüglich den Fortschritten in der Geschlechterparität auf allen Führungsebenen ein? Gibt es überhaupt Fortschritte? Bewegen wir uns dem Ziel der Geschlechterparität noch immer zu langsam entgegen?

Nein, wir sind sicher noch nicht dort. Aber das ist ja genau das Problem. Das hab ich am Anfang genannt. Wo wollen wir dann hin? Also will die Schweiz denn 50/50 haben in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen oder ist es egal? Sehen wir es als gleichgestellt, wenn es 70/30 ist oder wollen wir 50/50? Aber wir sind sicher noch nicht dort. Im Moment der Frauenanteil in Geschäftsleitungen zirka 22 Prozent, das weiss der Schillingreport besser, und in Verwaltungsräten irgendwas bei 26 bis 28 Prozent. Aber ich meine das wird sich auch zeigen. Ich glaube es wird einfacher sein Frauen in Verwaltungsräten zu besetzen wie in Geschäftsleitungen. Weil das eine einfach nicht so zeitintensiv ist und das andere ist massiv zeitintensiv.

Denken Sie die Diskussion und Bemühungen um diese Problematik werden weiter anhalten?

Ich glaube nicht das es noch weggeht. Ich glaube eher, dass man jetzt, also man hat sehr lautstark gesagt, wir haben ein Problem und so ist die Daten und Faktenlage. Das wurde ständig auf allen Kanälen vermittelt und wie gesagt das haben die Menschen jetzt verstanden. Jetzt wird es zwei Dinge geben. Erstens ein laufendes Monitoring in den Medien. Hat sich da was verändert? Und wenn dem nicht so ist oder wenn dem so ist, wie haben wir es denn geschafft oder warum haben wir es noch nicht geschafft. Das wird die laufende Diskussion wahrscheinlich sein.

Eine Studie der Universität St. Gallen sagt, dass Gleichstellung mit dem aktuellen Fortschritt erst im Jahr 2078 erreicht werden würde. Denken Sie der Fortschritt ist noch zu gering?

Nein. Veränderungen brauchen auch Zeit und ich finde es geht es geht einfach Schritt für Schritt. Und ich glaube wir sind zu ungeduldig. Ich kann das nachvollziehen. Es dauerte viel zu lange bis das in der Schweiz aufs Tapet kam. Aber jetzt ist es da und ich finde jetzt kann man nicht erwarten, dass von heute auf morgen die Gesellschaft sich komplett verändert. Aber ich glaube wirklich Mensch für Mensch und Personalentscheid für Personalentscheid wird sich das verändern. Aber wir können es nicht, also die Wartung ist unrealistisch, dass es wahnsinnig schnell geht. Aber ich glaube gleichzeitig, wie gesagt 2078, wenn Sie sagen Gleichstellung, das suggeriert ja 50/50 ist die Quote, die die Schweiz gerne hätte. Ich wage zu bezweifeln, dass das so ist, weil einfach in unserem Land sehr viele Frauen nicht arbeiten müssen. Das ist halt einfach in anderen Ländern komplett anders.