

FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN: SO GELINGT'S

Erfahrungen aus zehn grossen und kleineren Unternehmen in der Schweiz



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Mit Unterstützung von:



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

sgv  usam

© Dezember 2010, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern

Herausgeberin: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern

Projektleitung: Anne Küng Gugler, Martina Schläpfer, SECO, Bern

Texte: BHP – Brugger und Partner AG (Barbara Rigassi, Regula Stocker, Monika Trost), Zürich

Gestaltung: Atelier Ursula Heilig SGD, Gümligen

Fotos: Béatrice Devènes, Bern; Raphael Suter, SGV, Bern (S. 7)

Druck: Werner Druck AG, Basel

Mit Unterstützung des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes und des Schweizerischen Gewerbeverbandes SGV.

Diese Publikation ist auch in einer französischen Ausgabe erhältlich.

Diese Publikation kann unter folgendem Link gratis bestellt oder als elektronische Version heruntergeladen werden:

www.seco.admin.ch > Themen > Arbeit > Dossier Vereinbarkeit Beruf und Familie

> Frauen in Führungspositionen: So gelingt's

Artikel-Nr. BBL: 710.090.d

INHALTSVERZEICHNIS

- 4 *Bundespräsidentin Doris Leuthard: Frauen in Führungspositionen: So gelingt's!*
 - 6 *Thomas Daum, Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands: Statement*
 - 7 *Hans-Ulrich Bigler, Direktor des Schweizerischen Gewerbeverbands: Statement*
-

SYNTHESE

- 9 Unternehmen sind überzeugt: Mehr Frauen in Führungspositionen lohnt sich
 - 16 Übersicht der Massnahmen aus den zehn porträtierten Unternehmen
-

CASE STUDIES

- 20 **CLS Communication** Der beste Kopf am richtigen Ort
 - 26 **Corum** Auszeichnung für Lohngleichheit als erster Meilenstein
 - 32 **CSEM, Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique**
Hochqualifizierte Forscherinnen: Zu wertvoll, um sie zu verlieren
 - 38 **Feller** Frauenpower in klassischer Männerdomäne
 - 44 **IBM Schweiz** Der IT-Riese ist Diversity-Pionier
 - 52 **MPS, Micro Precision Systems** Eine CEO wirkt als Vorbild
 - 58 **PwC Schweiz** Wertvolles Fachwissen im Unternehmen behalten
 - 64 **Raiffeisen** Führung ist teilbar!
 - 72 **Roche** Vielfalt an Zielen messen
 - 78 **Vaudoise Versicherungen** Die Geschäftsleitung verlangt: Mehr Frauen an der Spitze
 - 84 Kontaktdaten
-

FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN: SO GELINGT'S!



Doris Leuthard
Bundespräsidentin

Die Statistiken zeigen es deutlich: In der Schweiz sind Frauen in Führungspositionen in den Unternehmen noch immer deutlich untervertreten. Dies, obwohl mehrere Studien belegen, dass ein angemessener Frauenanteil an der Firmenspitze massgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt. Die Erfahrung, dass gemischte Teams innovativer arbeiten und den Ansprüchen der Kunden besser gerecht werden, teilen und vertreten heute zahlreiche Firmenchefs.

Es ist möglich und im betriebswirtschaftlichen Interesse der Unternehmen, mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. Die hier porträtierten Firmen zeigen, dass und wie es funktioniert.

Ich freue mich, dass wir ganz unterschiedliche Firmen für diese Porträts gewinnen konnten. Die Unternehmen sind in verschiedenen Branchen tätig und haben ihren Standort in verschiedenen Regionen der Schweiz. Einige sind lokal verankert, andere eingebettet in internationale Konzerne. So unterschiedlich die Firmen es angehen, eines haben sie gemeinsam: Sie sind entschlossen, den Frauenanteil an ihrer Spitze zu erhöhen und dieses Ziel mit konkreten Massnahmen und Richtlinien zu verwirklichen.

Die demografischen Prognosen zeigen, dass ab 2015 ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften droht. Es wäre fatal, das Potenzial der talentierten, gut ausgebildeten Frauen nicht genügend auszuschöpfen. Nur fortschrittliche und attraktive Arbeitgeber werden in Zukunft die besten und motiviertesten Arbeitskräfte für sich gewinnen. Flexible Arbeitsbedingungen und eine Unternehmenskultur, in der Diskriminierung keinen Platz hat, sind Elemente, die Arbeitnehmende nachweislich immer stärker gewichten.

Wie die Verantwortlichen der porträtierten Unternehmen bin ich persönlich überzeugt: Frauen in Führungspositionen tragen massgeblich zum langfristigen Unternehmenserfolg bei. Es ist mir deshalb ein Anliegen, dass der Bund seinerseits die entsprechenden Rahmenbedingungen für die Unternehmen optimiert, aber auch «good practices» aufzeigt, wie Unternehmen erfolgreich sind – mit gemischten Führungsteams.

Die vorliegende Publikation soll Sie motivieren, diese Chancen in Ihrem Unternehmen gemeinsam mit Ihrem Management zu realisieren. Sie werden darin eine Fülle von anregenden Beispielen finden, die konkret zeigen, wie sich der Frauenanteil erhöhen lässt.

Ich lade Sie herzlich ein, von den Erfahrungen anderer Unternehmen zu profitieren – greifen Sie sich heraus, was Sie in Ihrem Umfeld anwenden können.

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a stylized, abstract shape.

Bern, Dezember 2010



Schweizerischer Arbeitgeberverband
Thomas Daum, Direktor

Damit mehr Frauen in Führungspositionen kommen, braucht es ein gezieltes Engagement der Unternehmensspitze sowie grundsätzliche Veränderungen bei der Unternehmenskultur und beim strategischen Denken.

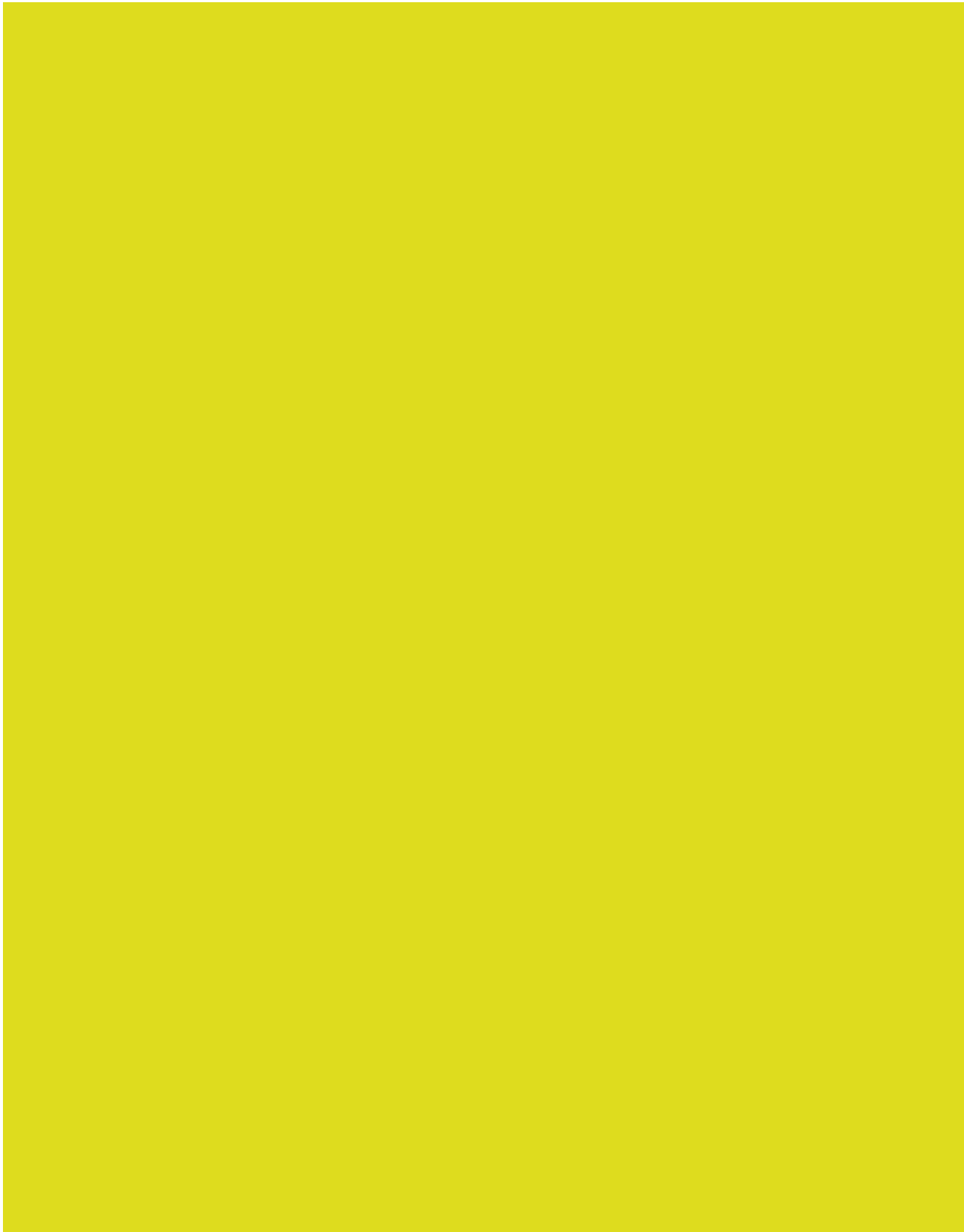
Hier muss sich das Bewusstsein durchsetzen, dass die Unternehmungen auf Frauen in den obersten Leitungsorganen nicht verzichten können und Frauen in diesen Gremien vorbehaltlose Anerkennung verdienen.

Schweizerischer Gewerbeverband
Hans-Ulrich Bigler, Direktor



Als Gewerbe-Direktor erfüllt es mich mit Stolz, dass die KMU bei der Förderung von Frauen in Führungspositionen ihre Stärken ausspielen können. Die KMUs müssen sich im harten Konkurrenzkampf behaupten und haben nichts zu verschenken. Die Entdeckung von weiblichen Talenten ist dabei ein Erfolgsfaktor. Gute Leistungen fallen in unseren Betrieben wegen dem direkten Kontakt schnell auf.

Nützen wir diesen Vorteil noch gezielter im Wettbewerb um die besten Leute!



UNTERNEHMEN SIND ÜBERZEUGT: MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN LOHNT SICH

Die hier porträtierten Unternehmen haben eines gemeinsam: Sie wollen den Frauenanteil an ihrer Spitze erhöhen. Die konkreten Zielvorgaben sind unterschiedlich. Ebenso die Massnahmen, diese zu erreichen. Aber alle Verantwortlichen sind sich einig: Es bringt klare Vorteile, wenn mehr Frauen an der Unternehmensführung beteiligt sind und die Zukunft des Unternehmens mitprägen.

Welches sind die Hauptmotive der Firmen, sich für mehr Frauen in der Führung einzusetzen?

ABSEHBAREM ARBEITSKRÄFTEMANGEL BEGEGNEN

Die westlichen Gesellschaften werden in der Zukunft mit dem Problem der Überalterung zu kämpfen haben. Den Unternehmen geht es bei ihrem Einsatz zur Erhöhung des Frauenanteils vor allem darum, für den erwarteten Arbeitskräftemangel ab 2015 optimal gerüstet zu sein. Wird die Generation der «Babyboomer» erst einmal pensioniert, wird jede Arbeitskraft gebraucht. Es wäre unsinnig, das grosse Potenzial der gut ausgebildeten Frauen nicht zu nutzen. Dass die talentierten Frauen vorhanden sind, ist unbestritten: Längst bilden die Studentinnen an den Hochschulen die Mehrheit und der Frauenanteil mit Hochschulabschlüssen steigt weiter an.

Mit *Matthias M. Baltisberger*, Leiter Roche Standort Basel, gesprochen: «Angesichts der demografischen Entwicklung und des damit verbundenen Fachkräftemangels können wir nicht auf 50 Prozent des Talentpools verzichten.»

ATTRAKTIVITÄT ALS ARBEITGEBER

Die Firmen kämpfen unter den erwähnten verschärften Konkurrenzbedingungen um die besten Mitarbeitenden. Durch ein klares Commitment für mehr Frauen in Führungspositionen erarbeiten sich die Unternehmen ein Image als attraktive Arbeitgeberin, die Wert legt auf eine fortschrittliche Unternehmenskultur, wo Diskriminierung aufgrund des Geschlechts keinen Platz hat.

Antonio Calce, CEO Corum, verrät: «Wir wollen uns als modernes Unternehmen positionieren. Weil wir dadurch von engagierten Personen sowie einem hervorragenden sozialen Klima profitieren können.»

VERLUST AN KNOWHOW VERHINDERN

Die Firmen haben realisiert: Es macht rein unternehmerisch keinen Sinn, über längere Zeit in Mitarbeitende zu investieren, diese dann aber zu verlieren. Z.B. weil sie nach der Familiengründung weiterhin in einer verantwortungsvollen Position, aber auf Teilzeitbasis arbeiten wollen. Weil heute die Kinderbetreuung in der Schweiz noch immer mehrheitlich den Frauen übertragen ist, gilt dies besonders für Mitarbeiterinnen.

Familienfrauen bringen überdies wertvolle Erfahrungen mit, meint *Roger Karner*, CEO der Firma Feller: «Durch unser Engagement für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern wir gezielt auch Frauen mit familiären Verpflichtungen, die lebenserfahren und belastungserprobt sind – und somit besonders wertvolle Mitarbeitende.»

UNTERNEHMERISCHER MEHRWERT DANK DIVERSITY

Die Verantwortlichen in den Firmen sind überzeugt, dass Vielfalt – oder «Diversity» – geschäftsrelevante Vorteile mit sich bringt. Sie kennen die Resultate der einschlägigen Studien, die zeigen: Gemischte Teams arbeiten innovativer, ein vielfältiges Team kann die Kundeninteressen gezielter abholen, und, nicht zuletzt, Mitarbeitende fügen sich einfacher in sozial durchmischte Teams ein und arbeiten dadurch produktiver.

Mario El-Khoury, CEO von CSEM, konnte feststellen: «Unsere gemischten Teams sind vielseitiger und kreativer. Sie können besser auf die Bedürfnisse unserer industriellen Kunden eingehen.»

WELCHE ZIELE HABEN SICH DIE FIRMTEN GESETZT?

Bei den Recherchen rund um die vorliegende Auswahl von Schweizer Unternehmen, die sich für mehr Frauen in der Führung einsetzen, hat sich gezeigt: Die Zielsetzungen sind häufig implizit, bleiben informell. Explizite Ziele setzen sich die Unternehmen noch kaum. Ausnahmen bilden hier Raiffeisen und Roche. Die Genossenschaftsbank und der Chemiekonzern haben sich für quantifizierte Vorgaben entschieden. Raiffeisen möchte bis 2015 mindestens 30% Frauen im Top-Kader. Bei Roche sollen bis Ende 2014 mindestens 20% des obersten Kadern Frauen sein.

Weitere Unternehmen haben sich ebenfalls explizite, messbare Ziele gesetzt – jedoch nur für einen Teilbereich. Die Firma Feller hat sich zur Förderung der Teilzeitarbeit vorgenommen, dass bis Ende 2010 10% der Kadermitarbeitenden höchstens 80% arbeiten. Oder die CSEM hat die Lohnunter-

schiede zwischen Männern und Frauen von 3,4% bis zur heutigen Lohn-
gleichheit abgebaut.

Andere, im Annäherungsbereich verbleibende Ziele lauten etwa: «Deutliche Erhöhung des Frauenanteils auf allen Ebenen» (IBM), «Senkung der Fluktuation von Frauen auf diejenige der Männer auf allen Stufen» (PwC) oder «Förderung der Diversität (MPS)».

Das Schlagwort der «Quotenfrauen» wird häufig ins Spiel gebracht, wenn es darum geht, gegen quantifizierte und damit messbare Ziele zu argumentieren. Manchmal sind es die Frauen selber, die sich gegen die Einführung von «Quoten» wehren, aus Furcht davor, nicht für ihre Leistung anerkannt sondern als «Quotenfrauen» disqualifiziert zu werden. Es gälte hier feiner zu unterscheiden, ob die definierten Ziele auf einer internen Überzeugung beruhen, die nun konsequent umgesetzt werden soll. Oder ob es um von aussen auferlegte – z.B. gesetzliche – Vorgaben geht, die unbesehen der Kompetenzen der beförderten Kandidatinnen erfüllt werden.

WORAUF BASIERT DER ERFOLG DER PORTRÄTIERTEN UNTERNEHMEN?

Die Firmenporträts zeigen auf, welche Voraussetzungen für den Erfolg massgebend sind. Davon heben wir drei Aspekte exemplarisch hervor:

ECHTES COMMITMENT DER UNTERNEHMENSLEITUNG

Eine spürbare und nachhaltige Verstärkung des Frauenanteils in Führungspositionen ist nur dann erreichbar, wenn das Topmanagement eine klare Motivation und einen festen Willen zeigt, diese Veränderung herbeizuführen. Es braucht eine klare, messbare Zielvorgabe. Ist diese Zielvorgabe in die gesamte Unternehmensstrategie integriert, zeigt sie die grösste Wirkung. Ebenso entscheidend ist es, die obersten Entscheidungsträger auch in die Umsetzung der Massnahmen einzubeziehen. Die Zielvorgaben müssen direkt in den verschiedenen Unternehmensbereichen umgesetzt werden. Dabei kann die Personalabteilung den Linienvorgesetzten tatkräftig zur Seite stehen. Die Verantwortung für die Massnahmen muss jedoch bei der Linie liegen.

BETONUNG DES BUSINESS-CASE

Bei den porträtierten Unternehmen wird deutlich und intern aktiv kommuniziert, dass Gleichstellung und eine vielfältige Zusammensetzung des Kaders für diese Firmen kein moralisches Gebot, sondern geschäftsrele-

vante Vorteile bringt. Die Motivation der Unternehmensleitung und deren Einbettung in die Unternehmensstrategie macht für die verantwortlichen Kader die Ziele nachvollziehbar, eine Grundvoraussetzung dafür, dass sich alle auch auf die Zielerreichung verpflichten lassen. Aber auch hier gilt: ohne Quantifizierung und konkrete Zielvorgaben funktioniert es nicht.

SENSIBILISIERUNG FÜR DIVERSITY-GERECHTE FÜHRUNG

Bei einer gezielten Förderung von Frauen oder von Vielfalt im Unternehmen läuft man Gefahr, bestehende Stereotypen zu verstärken. Männern und Frauen spezifische Eigenschaften oder Verhaltensweisen zuzusprechen, ist heikel – zumal geschlechterspezifische Unterschiede durch gesellschaftliche Veränderungen auch zunehmend relativiert werden. Trotzdem: Unterschiede bestehen und diese gilt es zu akzeptieren und aktiv zu nutzen. So ist zum Beispiel Tatsache, dass Frauen häufig perfektionistisch agieren, ihre eigenen Ziele sehr hoch stecken und sich dadurch auch automatisch weniger gut «verkaufen». Das Bewusstsein von Führungskräften für gewisse Verhaltensunterschiede von Männern und Frauen ist demnach wichtig, wenn man den Frauenanteil aktiv erhöhen will.

MIT WELCHEN MASSNAHMEN ARBEITEN DIE UNTERNEHMEN DARAN, DIE GESETZTEN ZIELE ZU ERREICHEN?

Konkrete Massnahmen oder Massnahmenbündel zur Erhöhung des Frauenanteils im Top-Management haben sich vor allem grössere Firmen vorgenommen. In kleinen Firmen sind die Aktivitäten impliziter und individueller.

Hier greifen wir vier Massnahmenbündel heraus, die gemäss der Analysen der porträtierten Firmen besonders erfolgsversprechend sind.

MITARBEITERENTWICKLUNG

Erfahrungsgemäss reicht es nicht aus, intern fehlende Führungsfrauen ausserhalb des Unternehmens zu rekrutieren. Zudem ist es aus betriebswirtschaftlicher Sicht ratsam, talentierte Mitarbeiterinnen, in die die Firma bereits investiert hat, möglichst lange an das Unternehmen zu binden und gezielt zu Führungskräften zu entwickeln. Die Firma kann dazu auf Massnahmen zurückgreifen, die explizit auf Frauen ausgerichtet sind, etwa ein

Mentoringprogramm ausschliesslich für weibliche Mitarbeiterinnen. Allerdings sollte die Entwicklung von Frauenkarrieren nicht isoliert durchgeführt, sondern in die gesamte Kaderentwicklung integriert werden.

In grösseren Firmen ist meist ein Talentmanagement- oder Kaderentwicklungskonzept vorhanden. Spezifische Faktoren zur Förderung von Führungsfrauen sollten hier ausgewogen eingebracht werden. Männer wie Frauen sollen aktiv gefördert werden. Die männlichen Mitarbeitenden fühlen sich daher nicht benachteiligt oder bedroht und agieren so im Laufe ihrer Karriere auch nicht impulsiv oder abwehrend gegenüber potenten Kolleginnen. Und doch bleibt zentral, dass das Wissen über die Vorteile der Diversity in der Schulung von Führungskräften vermittelt wird. Alle bestehenden und angehenden Vorgesetzten müssen in der Lage sein, die spezifischen Eigenheiten ihrer Mitarbeitenden zu verstehen und darauf einzugehen. Dies kann nur dann gelingen, wenn die Förderung von Diversity – in diesem Fall die Förderung von Frauenkarrieren – von der Unternehmensführung als klares Ziel vorgegeben wird.

FLEXIBLE ARBEITSMODELLE

In der Tat tragen auch in unseren modernen Gesellschaften die Frauen nach wie vor die Hauptverantwortung für Familie und Haushalt. Ob sie Kinder betreuen oder nicht, Frauen sind offenbar stärker daran interessiert, ihre verschiedenen Lebensbereiche unter einen Hut zu bringen. Frauen möchten nicht weniger arbeiten als Männer, aber sie möchten ihre Zeit so einteilen können, dass sie ihre diversen Aufgaben möglichst effizient vereinbaren können. Eine Firma, die mehr Frauen in Führungspositionen will, muss es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Handlungsspielräume zu bewahren und flexible Arbeitsmodelle anbieten: Dazu gehören Jobsharing, Teilzeitarbeit, Gleitzeit und Tele-Arbeit. Gerade bei Führungspositionen achten die Unternehmen deshalb darauf, diese Handlungsspielräume zu schaffen, damit sich die unterschiedlichen Lebensaufgaben organisatorisch gut bewältigen lassen.

Die Erfahrungen der untersuchten Firmen zeigt: Sind diese Modelle erst vorhanden und werden sie aktiv kommuniziert, machen nicht nur Frauen, sondern auch Männer gerne davon Gebrauch. Flexibilität und eine Work-Life-Balance ist heute ein grosses Bedürfnis bei allen Arbeitnehmenden.

Auch die Wirkung ist vielfältig: Arbeitnehmende, die sich ihre Arbeit flexibel einteilen und mit anderen Interessen verbinden können, sind gemäss den Aussagen der befragten Personen zufriedener, arbeiten produktiver und sind ihrem Arbeitgeber länger treu. *Doris Albisser*, CEO der CLS Communication bringt die Vorteile auf den Punkt: «Es ist auch für uns eine Her-

ausforderung, hoch qualifizierte Talente zu rekrutieren. Es scheint sich aber herumzusprechen, dass wir eine flexible Arbeitgeberin sind.»

UNTERNEHMENSINTERNE FRAUENNETZWERKE

Ein verbreiteter Befund einschlägiger Studien lautet, die zu geringe Vernetzung der Frauen sei eine Ursache für die geringe Frauenvertretung in Führungspositionen. Frauen hätten zwar durchaus ihre privaten und auch beruflichen Netzwerke, nutzten diese aber offenbar weniger gezielt und strategisch für ihre berufliche Weiterentwicklung als Männer.

Drei der hier untersuchten grösseren Unternehmen (PwC, Roche, IBM) haben aus diesem Grund ein Netzwerk für (Führungs)frauen eingeführt. Diese Netzwerke für angehende oder bereits aktive Führungsfrauen wirken sich in verschiedener Hinsicht positiv auf die Erhöhung der Zahl von Top-Managerinnen aus:

- «Sprachrohr» der Frauen: Über das Netzwerk erhalten die Mitarbeiterinnen eine gemeinsame Stimme, etwa gegenüber dem Management. Dies wird durchaus auch von der Unternehmensleitung geschätzt, da so auch die Ansprechpartnerinnen für spezifische Diversity-Anliegen bekannt sind. Das Netzwerk bietet darüber hinaus die Möglichkeit, konkrete Vorschläge zu erarbeiten, wie das Arbeitsumfeld und somit das Unternehmen für interne wie auch potenzielle Mitarbeiterinnen attraktiver gestaltet werden kann.
- Gegenseitiger Informations- und Erfahrungsaustausch: Die Teilnehmerinnen des Netzwerks unterstützen sich gegenseitig in ihrer beruflichen Entwicklung. Das Teilen von Erfahrungen entlastet die einzelnen Führungsfrauen und öffnet den Blick für neue Handlungsoptionen. Aktivitäten wie Weiterbildungsworkshops oder Anlässe zum Erfahrungsaustausch ermöglichen ihnen, ihre Führungsarbeit zu optimieren.
- Mainstreaming, Multiplikatoreffekt: Als Führungspersonen wirken die Netzwerkmitglieder in ihren eigenen Einflussbereichen aktiv darauf hin, dass die Unternehmenskultur für Frauenkarrieren förderlicher wird.

RICHTLINIEN ALS KOMPASS FÜR DIE FÜHRUNGSARBEIT

Die Umsetzung von Unternehmenszielen auf einzelne Bereiche ist mitunter eine grosse Herausforderung für die Führungskräfte. Dies gilt auch für die Umsetzung von Diversity-Zielen. «Ich habe oft gemerkt, dass Führungskräfte zwar offen sind für Diversity-Aspekte. Doch sie können sich darunter wenig Konkretes vorstellen» sagt *Brigitte Maier*, Diversity-Chefin von

Roche. Das Unternehmen hat deshalb spezifische «Diversity & Inclusion» Richtlinien erarbeitet, welche den Führungskräften helfen, die Ziele zu präzisieren und Ihnen Unterstützung in allen wichtigen HR-Prozessen dienen: Mitarbeitergewinnung, Talentmanagement, Beförderungsprozesse etc. Im Bereich der Rekrutierung besagen die Guidelines z.B., dass eine Person, die eine Führungsposition anstrebt, von Männern und Frauen interviewt und bewertet werden muss.

ES LOHNT SICH TATSÄCHLICH

Die Firmenporträts zeigen: Das Engagement für eine stärkere Vertretung von Frauen in Führungspositionen ist möglich und lohnt sich. Dies gilt für grosse Unternehmen – aber auch für kleine oder mittlere Betriebe. Wird bei grösseren Unternehmen stärker auf die Verankerung der Ziele in den Prozessen und Managementsystemen gesetzt, so ist bei kleineren und mittleren Betrieben das sichtbare persönliche Engagement der Unternehmensleitung entscheidend. Die Grundmotivation bleibt indes dieselbe: Die Überzeugung, dass mehr Frauen in Führungspositionen den langfristigen Unternehmenserfolg fördern.

ÜBERSICHT DER MASSNAHMEN AUS DEN ZEHN PORTRÄTIERTEN UNTERNEHMEN

REKRUTIERUNG, EINSTELLUNGSPRAXIS

Aktivität, Massnahme	Bemerkungen, Tipps und Tricks	Firmenbeispiele Grosse	Firmenbeispiele Kleinere	Seite
Darstellung der Firma als frauenfreundliche Arbeitgeberin	Kommunikationsabteilung aktiv einbeziehen Zufriedene Mitarbeiterinnen in Drucksachen und Website abbilden	IBM		44
Praktikumsplätze für qualifizierte junge Frauen	Ermöglicht, Talente früh zu erkennen und entsprechend im Sinne der Firma zu fördern		CSEM	32
Präsenz an Absolventenmessen	Spezifisch Frauen ansprechen	IBM	CSEM	44
Aktive Werbung bei Schülerinnen für Lehrstellen	Ermöglicht, junge Frauen für eher technisch orientierte Berufe zu begeistern		Feller	38
Beteiligung an Forschungsprojekten, mit dem Ziel, mehr Frauen für Ingenieurbereufe zu gewinnen	Z.B. Forschungsprojekt der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)	IBM	CSEM Feller	32 38
Konsequente Formulierung der Stellenausschreibungen in der männlichen und der weiblichen Form	Ist nach wie vor nicht selbstverständlich und wirkt sich implizit auf die Bewerbungsentscheidung von Frauen aus	Roche Vaudoise	CSEM MPS	32 72 78 52
Bei der Besetzung einer Kaderstelle Interview und Bewertung der Kandidaten durch Männer und Frauen	Damit wird gewährleistet, dass beide Sichtweisen einfließen	Roche	CSEM	72
Bevorzugung einer Frau bei gleicher Eignung für eine Stellenbesetzung (bei unausgeglichenem Team)	An erster Stelle kommt die Qualifizierung. Wenn zwei Kandidaten für eine Stelle in Frage kommen, ist es legitim, sich bewusst für die Frau zu entscheiden.		Corum CSEM MPS	26 32 52
Systematische Begründung von Einstellungsentscheidungen	Kann Diskussion lancieren, warum ein Mann und nicht eine Frau eingestellt wurde Hat Sensibilisierungswirkung		Corum	26

PERSONALENTWICKLUNG, KARRIERENTWICKLUNG, WEITERBILDUNG

Aktivität, Massnahme	Bemerkungen, Tipps und Tricks	Firmenbeispiele Grosse	Firmenbeispiele Kleinere	Seite
Aktive Förderung der Weiterbildung der Mitarbeitenden	Frauen bauen stärker auf ihre Kompetenzen, um Karriereschritte anzugehen	Roche Vaudoise	Corum CSEM	72 26 78 32
Integration des Themas Diversity und Gleichstellung in bestehende Kaderausbildungen	Hat starke Sensibilisierungswirkung Ermöglicht «Mainstreaming» in verschiedenste Unternehmensbereiche	IBM Raiffeisen Roche		44 64 72
Nutzung von bestehenden Talentmanagement-Prozessen oder Talenterhebungen, um weibliche Mitarbeiterinnen zu finden und Potenzial nutzen zu können	Z.B. mit Definition von expliziten, messbaren Zielen bezüglich des Anteils von Frauen	IBM Roche Vaudoise		44 72 78
Internes Frauennetzwerk	Abstützung durch resp. Einbezug des Managements Ausrichtung der Ziele an den übergeordneten Zielen des Unternehmens Netzwerk als Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele Immer genügend Zeit für offenes Networking einplanen Mitarbeit von Frauen aus allen Unternehmensbereichen Offene Kommunikation der Aktivitäten gegenüber Männern Über das Netzwerk kann Handlungsbedarf eruiert werden	IBM PwC Roche		44 58 72
Karrierementoring-Programme: Gezielte Förderung von Mitarbeiterinnen durch VertreterInnen des oberen Kaders	Option, dass Mentoren und Mentees durch eine externe Fachperson gecoacht werden, kann gute Resultate erzielen Kann auch für Männer geöffnet werden, sollten aber in der Minderheit bleiben (um Zielsetzung im Auge zu behalten) Transparente Auswahlkriterien für Mentees und bei Tandembildung	IBM PwC Raiffeisen Roche		44 58 64 72

VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF, WORK-LIFE BALANCE

Aktivität, Massnahme	Bemerkungen, Tipps und Tricks	Firmenbeispiele Grosse	Firmenbeispiele Kleinere	Seite
Integration des Themas «Vereinbarkeit Beruf und Familie» als festen Punkt im Mitarbeitergespräch	Hat Sensibilisierungswirkung Wirkt Vertrauensfördernd auf die Mitarbeitenden, wenn sich die Vorgesetzten auch für ihre privaten Anliegen offen zeigen		CSEM Feller	32 38
Ermöglichung von Teilzeitpensen und flexiblen Arbeitszeiten auf allen Stufen	Vakante Stellen systematisch auf Teilzeit-Eignung prüfen und so ausschreiben Wichtig ist, dass Männer und Frauen sich gleich behandelt fühlen Teilzeitarbeitende arbeiten häufig produktiver und effizienter	IBM PwC Raiffeisen Roche Vaudoise	CLS Corum CSEM Feller MPS	44 20 26 32 38 52 78
Jobsharing	Koordinationsaufwand wird bei guter Organisation der Partner durch Arbeitsqualität und Effektivität wettgemacht Gegenseitiges Vertrauen der beiden Partner ist wichtig	Raiffeisen	CLS CSEM	64 20 32
Möglichkeit, von zu Hause oder unterwegs zu arbeiten (Telearbeit)	Klare Regeln formulieren Beurteilung der Leistung über klar definierte Ziele ist zentral	IBM PwC Roche Vaudoise	CLS CSEM	44 20 32 72 78
Mutter- und Vaterschaftsurlaub über dem gesetzlichen Minimum	Klares Zeichen der Firma, dass sie die Eltern in ihrer Familienaufgabe unterstützt und ermöglicht, sie so langfristig ans Unternehmen zu binden	Raiffeisen Roche Vaudoise	CSEM MPS	64 32 52 78
Firmeneigene Kindertagesstätte(n), Kurzzeit- und Notfallbetreuung	Fördert die Produktivität der Mitarbeitenden, wenn sie ihre Kinder in der Nähe gut betreut wissen	Raiffeisen Roche	CSEM	64 32 72
Ferienbetreuung von Kindern (Feriencamps o.ä.)	Entlastet die Eltern während den Schulferien	PwC Raiffeisen Roche		58 64 72
Mentoring-Programm «Moms for Moms»	«Erfahrene» Mütter beraten ihre Kolleginnen für einen erfolgreichen Wiedereinstieg nach der Babypause	PwC		58
Begleitung durch externe Fachstelle zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Besonders hilfreich bei KMU (Unterstützung und Monitoring)		CSEM Feller	32 38

FÜHRUNG, KULTUR, WERTE

Aktivität, Massnahme	Bemerkungen, Tipps und Tricks	Firmenbeispiele Grosse	Firmenbeispiele Kleinere	Seite
Klares (auch schriftliches) Commitment der Konzernleitung für das Thema «Frauen in Führungspositionen»	Unabhängig für die zielführende Umsetzung von Diversity-Zielen	IBM Raiffeisen Roche Vaudoise	CSEM	44 64 72 78
Definition von expliziten, messbaren Zielen bezüglich des Anteils von Frauen in Führungspositionen	Erst messbare Ziele ermöglichen eine effektive und effiziente Umsetzung Verabschiedung durch das Management Breite Abstützung bei der Definition der Ziele und der Umsetzungsmassnahmen	IBM Raiffeisen Roche		44 64 72
Aufnahme von Diversity-Grundsätzen in Firmencharta oder Leitbild	Zeigt Stellenwert der Thematik für die Firma Ermöglicht eine stringente Kommunikation gegen innen und gegen aussen		Corum CSEM MPS	26 32 52
Zertifikat «Equal Salary»	Allfällige Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen können festgestellt sowie entsprechend Massnahmen entwickelt werden Zertifikat gewährleistet die Glaubwürdigkeit durch unabhängige Stelle		Corum	26
Formulierung von klaren Richtlinien in allen wichtigen HR-Prozessen zur Unterstützung der Linienvorgesetzten	Linienvorgesetzte sind häufig froh um klare Leitplanken, die es ihnen erlauben, ihre Führungsarbeit «Diversity-gerecht» zu erfüllen	Roche	CSEM	72
Interne Sensibilisierungsarbeit, z.B. durch Workshops für Linienverantwortliche, Podiumsveranstaltungen o.ä.	Kontroverse Themen kurbeln die Diskussionen an und helfen beim Agenda Setting Veranstaltungen können – wenn sie spannend und attraktiv sind – zum «Place to be» werden	PwC Raiffeisen		58 64
Controlling – Aufnahme eines Indikators «Frauenanteil auf den verschiedenen Hierarchiestufen» in die relevanten Kennzahlen der Unternehmensentwicklung	So wird der Gender-Faktor regelmässig als eine der wichtigsten Erfolgskennzahlen wahrgenommen	IBM PwC Roche	CSEM	44 58 72



**Ich bin überzeugt, dass sich Diversity für unser Unternehmen rechnet.
Ein vielfältig zusammengesetztes Team profitiert von einer ganzheitlichen
Sichtweise bei der Lösung von Problemen.**

Doris Albisser, CEO CLS Communication

CLS COMMUNICATION

DER BESTE KOPF AM RICHTIGEN ORT

In der Geschäftsleitung der CLS Communication AG sitzen gleich viele Frauen wie Männer. Die Kommunikations- und Übersetzungsbranche ist eine klassische Frauendomäne – trotzdem sind die Führungsetagen mehrheitlich durch Männer besetzt. Bei der CLS setzt man auf flexible Arbeitsmodelle und führt bewusst im Geist der Diversity.

Doris Albisser, CEO der Kommunikations- und Übersetzungsfirma CLS Communication betont: «In unserer Firma werden die Frauen nicht stärker gefördert als die Männer. Das Leitmotiv lautet: Der beste Kopf für den jeweiligen Job.»

Verständlich, dass es die erfahrene Unternehmerin deshalb irritiert, wenn sie etwa in den Medien mit dem Etikett «Frau im Topmanagement» betitelt wird. Das greift für sie zu kurz: «Wir sollten für unsere Leistung beachtet werden, nicht wegen des Geschlechts.» Und die Leistung von Doris Albisser lässt sich sehen: Die 1959 in Luzern geborene diplomierte Übersetzerin bereitete als Direktionsmitglied des Schweizerischen Bankvereins das Outsourcing des Sprachendienstes vor. 1997 wurde die CLS Communication als Spin-off der Sprachendienste des Bankvereins und der Zurich Financial Services gegründet. Heute ist die CLS in mehr als 10 Ländern präsent und erwirtschaftet mit knapp 600 festangestellten Mitarbeitenden und rund 2500 frei schaffenden Spezialisten einen Umsatz von rund 70 Millionen Franken (per Ende 2009, annualisiert).

Der Frauenanteil bei der CLS Communication ist überdurchschnittlich hoch, in den Teams wie auch im Kader. Dieser Fakt könnte sich einfach erklären lassen: In der Kommunikations-Branche arbeiten weit mehr Frauen als Männer. Je mehr Frauen das Unternehmen insgesamt beschäftigt, desto grösser die Chance, dass talentierte Frauen auch in Führungspositionen befördert werden. Aber so einfach ist das nicht. Bei den meisten Konkurrenten besetzen Männer die höchsten Posten. In den Führungsetagen sind die Frauen auch in der Kommunikationsbranche noch eine Minderheit. Was macht die CLS anders?

KONTAKTDATEN



Doris Albisser
Chief Executive Officer

CLS Communication AG
 Dianastrasse 6
 CH-8002 Zürich

Telefon Direkt +41 44 206 68 50
 doris.albisser@cls-communication.com

Telefon Zentrale +41 44 206 68 68
 www.cls-communication.com

ATTRAKTIVE ARBEITGEBERIN

«Ich bin ein Fan einer angemessenen Flexibilität, auch von Seiten des Arbeitgebers», bekennt Doris Albisser. Warum Flexibilität? Sie sei überzeugt, sagt die Unternehmerin, dass sich gute Arbeitsbedingungen für ihr Unternehmen rechnen: «Genügend Studien haben gezeigt, dass es etwa ein Jahressalär kostet, eine Stelle neu zu besetzen.»

Aus Sicht der Unternehmerin lohnt es sich, eine Mitarbeiterin an die Firma zu binden. «Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Mitarbeitende sich stärker mit dem Arbeitgeber identifizieren, wenn es ihnen ermöglicht wird, Beruf und Familie oder auch andere private Aktivitäten gut unter einen Hut zu bringen.» Auf diese Weise sei es der Kommunikationsfirma gelungen, ein Image als attraktive Arbeitgeberin aufzubauen. Albisser betont: «Es ist auch für uns eine Herausforderung, hoch qualifizierte Talente zu rekrutieren. Es scheint sich aber herumzusprechen, dass wir eine flexible Arbeitgeberin sind.»

DIVERSITY ODER «WIE FRAUEN TICKEN»

Doris Albisser und ihr Führungsteam achten auf sehr unterschiedlich zusammengesetzte Teams und eine breite Talentbasis. Ohne die einzelnen Individuen zu schubladisieren. So fliesst eine «Diversity-Sensibilität» in ihre Führung ein. Eine talentierte Mitarbeiterin muss oft stärker motiviert werden, eine neue Aufgabe zu übernehmen als ein männlicher Kollege. Das akzeptiert Doris Albisser als Vorgesetzte: «Weil ich weiss, wie Frauen <ticken> frage ich zwei- oder auch dreimal nach, wenn eine Mitarbeiterin bei der ersten Beförderungsanfrage zögernd oder ablehnend reagiert.»

Oft seien Frauen perfektionistisch und stellen sehr hohe Ansprüche an sich selber. Deshalb müsse ein Vorgesetzter oder eine Vorgesetzte seine Mitarbeiterin manchmal etwas bremsen. Sie darin unterstützen, mit Pendenzen leben zu lernen.

Weibliche Führungspersonen in den obersten Etagen hätten ganz klar wichtigen Signal-Charakter. Doris Albisser weiss, dass Mitarbeiterinnen einer Chefin gegenüber offener sind. Sie vertrauen ihr eher an, was die Hindernisse sind, die sie hemmen, einen Karriereschritt anzustreben: «Eine äusserst talentierte Mitarbeiterin, der ich sehr viel zutraute, hat gezögert, als ich ihr eine Führungsfunktion angeboten habe», erzählt die Unternehmerin von einer persönlichen Erfahrung. Die Mitarbeiterin habe offen gelegt, dass sie sich die Personalführung für den ganzen Bereich noch nicht zutraue. Albisser bot ihr an, sich zu Beginn auf die Fachführung zu konzentrieren und die Personalführung später zu übernehmen. Wenig später funktionierte

die Übernahme dann völlig problemlos. «Meine Einschätzung bezüglich des Talents dieser Mitarbeiterin hat mich nicht getäuscht – ich bin sehr zufrieden.»

FLEXIBLE ARBEITSMODELLE BRINGEN VIELE VORTEILE

Bei der CLS Communication ist das flexible Arbeiten fester Bestandteil der Unternehmenskultur. «Es ging uns darum, Frauen die Möglichkeit zu bieten, nach dem Mutterschaftsurlaub wieder im Unternehmen einzusteigen», erläutert Albisser. Sie hätten rasch gemerkt, dass flexible Modelle, Teilzeitarbeit oder Arbeit von zuhause aus, für alle Beteiligten möglich seien und es nehmen auch Männer dieses Angebot in Anspruch.

Entscheidend aber sei, dass bei CLS *einmal* Teilzeit nicht *immer* Teilzeit bedeute: «Die Möglichkeit, das Pensum mit einer gewissen Vorlaufzeit ab- oder aufzustocken, wird sehr geschätzt und hat den Ruf der Teilzeitarbeit verbessert. Nun nehmen auch Führungskräfte die Möglichkeit zur flexiblen Arbeitszeit vermehrt wahr.»

Albisser argumentiert: «Wenn es für höchste Führungskräfte möglich ist, politische oder militärische Ämter mit ihrer Aufgabe zu vereinbaren, sollte es doch auch für Väter und Mütter möglich sein, Beruf und Familie unter einen Hut zu kriegen.»

Albisser erzählt, was sie als CEO nun anders macht als ihre früheren Vorgesetzten. In früheren beruflichen Tätigkeiten sei es mehrmals vorgekommen, dass sie fähige Frauen habe befördern wollen. Das Management habe diese Anträge nicht bewilligt, weil die betroffenen Mitarbeiterinnen Teilzeit arbeiten wollten. «Das habe ich nie verstanden. Man hätte diese talentierten Frauen im Unternehmen halten können. Doch man hat sie verloren und hohe Rekrutierungskosten in Kauf genommen.»

GETEILTE FÜHRUNG BEDEUTET HÖHERE ARBEITSQUALITÄT

Albisser berichtet aus der Erfahrung mit der geteilten Führung, denn sie ist überzeugt, dass Führung teilbar ist: «Wir haben bisher erst zwei Jobsharing-Erfahrungen im Management. Das eine Team hat sehr gut funktioniert, war erfolgreich. Ein zweites Tandem ist nicht richtig zum Laufen gekommen.»

Es sei klar geworden, woran es gelegen habe. Das erfolgreiche Führungsteam habe auf einer Vertrauensbasis gearbeitet. Gemeinsame Ziele verfolgt. Beide hätten vom anderen klar gewusst, was seine Ambitionen seien. Positionskämpfe dürfe es nicht geben.

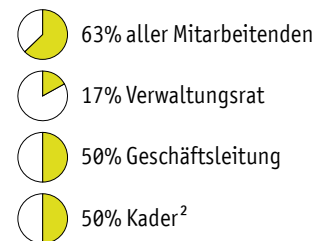
FACTS & FIGURES

CLS Communication erstellt, übersetzt und verwaltet mehrsprachige Dokumentationen. Die Firma ist spezialisiert auf die Bereiche Finance, Life Science, Insurance und Consulting, Legal, Telecom und weitere Branchen. 1997 gegründet, ist CLS heute eine weltweit tätige Sprachdienstleisterin.

CLS Communication (in Kanada «CLS Lexi-tech») hat ihren Hauptsitz in der Schweiz. In Europa, Nordamerika und Asien sind für CLS Communication knapp 600 Mitarbeitende und rund 2500 freischaffende Sprachspezialisten tätig.

Anzahl Mitarbeitende: 200¹

Anteil der Frauen:



¹ In der Schweiz

² Zum Kader zählen wir bei KMU Personen mit einer Leitungsfunktion eine Stufe unter der Geschäftsleitung.

Die Geschäftsführerin von CLS ist überzeugt: In einem funktionierenden Jobsharing ist mehr Innovation, mehr Tiefe und auch mehr Produktivität möglich. Das Tandem muss die Arbeit klar aufteilen und eindeutige Schwerpunkte setzen. Jeder Part sollte sich auf seine jeweiligen Stärken konzentrieren können. So erhalten die einzelnen Aufgabenbereiche mehr Intensität und Qualität, als wenn eine Führungskraft alles alleine abdecken müsste.

«Es ist sicher so, dass Jobsharing gewissen Koordinationsaufwand braucht. Aber meine These ist, dass der Nutzen höher ist als die Kosten», glaubt Albisser – und handelt danach.

ZOOM: **FLEXIBLE ARBEITSMODELLE**

Welche Massnahme empfehlen Sie?

CLS bietet bereits seit der Unternehmensgründung 1997 flexible Arbeitsmodelle an. Heute arbeiten 41% der Mitarbeitenden Teilzeit, auch in Führungspositionen. Pensen von 70% oder 80% sind am häufigsten. Auch das Angebot, von zuhause aus zu arbeiten (Telearbeit), wird oft genutzt. Es ist grundsätzlich möglich, ein Pensum ab- und später wieder aufzustocken.

Was ist der Nutzen für die Firma?

CLS ist als flexible Arbeitgeberin bekannt und profitiert davon auf dem Stellenmarkt. Die Fluktuation der Frauen im Kader ist nicht höher als diejenige der Männer. Das lohnt sich. Denn Neurekrutierungen sind um ein Vielfaches teurer als der etwas höhere Koordinationsaufwand, der beim Management flexibler Arbeitsmodelle anfällt.

Was muss beachtet werden?

Es braucht eine Flexibilität von beiden Seiten. In Führungsfunktionen müssen Arbeitnehmende auch während ihrer Abwesenheitszeiten ab und zu erreichbar sein oder eine dringende Pendezen erledigen. Nach der Erfahrung von CLS sind aber die Arbeitnehmenden dazu auch bereit. Der Koordinationsaufwand bei einem hohen Teilzeitarbeits-Anteil ist höher. Die flexiblen Arbeitsmodelle müssen aktiv gemanagt werden. Aber dann ist der Nutzen eindeutig höher als die anfallenden Kosten.

Was ist besonders interessant?

Das Angebot für flexibles Arbeiten wird von den Mitarbeitenden rege genutzt. Es klappt gut in Führungspositionen, z.B. arbeitet eine wichtige Führungskraft 70%. Auch immer mehr junge Väter machen von diesem Angebot Gebrauch.



Wir wollen uns als modernes Unternehmen positionieren. Weil wir dadurch von engagierten Personen sowie einem hervorragenden sozialen Klima profitieren können.

Antonio Calce, CEO Corum

CORUM

AUSZEICHNUNG FÜR LOHNGLEICHHEIT ALS ERSTER MEILENSTEIN

Mutige Schritte Richtung Lohngleichheit haben die Corum in der Uhrenbranche rasch in ein attraktives Licht gerückt. Die Firma macht ernst mit der Förderung von Frauen, die sich für Führungspositionen interessieren. Denn ausgeglichene Teams sind matchentscheidend.

«Ich hatte vom Label Equal Salary gelesen», erzählt *Yolaine Bôle*, die Personalchefin der Corum. «Ich wusste gleich: Genau dieses Signal braucht es in der Uhrenindustrie.» Sie schlug *Antonio Calce*, CEO der Uhrenfirma in La Chaux-de-Fonds, die Bewerbung um die Auszeichnung vor. Da dieses Label mit dem Anliegen des CEOs, Corum als modernes Unternehmen zu profilieren, auf einer Linie lag, stand Bôles Vorhaben nichts mehr im Weg.

Corum erhielt das Label Equal Salary 2009. Es handelt sich dabei um ein Zertifizierungsverfahren, das mit einer statistischen Evaluation der Lohndaten sowie einem anschließenden Audit vor Ort überprüft, ob die Unternehmen die Lohngleichheit zwischen Frau und Mann einhalten. Die Auszeichnung ist im traditionellen, eher frauenfeindlichen Umfeld der Uhrenindustrie nicht selbstverständlich. «Equal Salary» schreibt 2009, in der Uhrenindustrie bestehe eine Lohnungleichheit zwischen Männern und Frauen von 26%.

Für Corum sind die Auswirkungen wie erwartet positiv: «Wir erhalten viel mehr Bewerbungen von qualifizierten Frauen als früher», sagt *Yolaine Bôle*. «Überhaupt mehr Bewerbungen von bestqualifizierten Leuten, auch Männern». Das beweist, das Label hat die Position von Corum auf dem Arbeitsmarkt verbessert. «Unser Image hat Profil gewonnen. Als mittleres Familienunternehmen bieten wir moderne Arbeitsbedingungen an und stehen für Gleichstellung zwischen den Geschlechtern – das spricht sich in der Branche schnell herum.»

KONTAKTDATEN



Yolaine Bôle
Directrice des Ressources
Humaines

Montres Corum Sàrl
 Rue du Petit-Château 1
 Case postale 374
 CH-2301 La Chaux-de-Fonds

Telefon Direkt +41 32 967 06 08
 ybole@corum.ch

Telefon Zentrale +41 32 967 06 70
 www.corum.ch

WAS GESCHRIEBEN STEHT, GILT

Es lohnt sich also, sich festzulegen. Definierte Prozesse anzustreben. Equal Salary führt in den ausgezeichneten Firmen jährlich ein Audit durch, überprüft die aktuelle Lohngleichstellung und setzt den Firmen da konkrete Ziele, wo es noch Verbesserungen braucht.

Intern sei es gut angekommen, dass Corum nun das Label trägt. Bei den Frauen wie bei den Männern. CEO Calce spreche regelmässig darüber, intern und extern. Das Angebot der Personalchefin, den Interessierten die Lohnverhältnisse im Unternehmen und die Methode von Equal Salary genauer zu erläutern, nahmen die meisten Vorgesetzten mit ihren Teams wahr.

«Dabei habe ich gemerkt, die Mitarbeitenden sind stolz, in einem Unternehmen zu arbeiten, das sich für die Lohngleichheit einsetzt. Es zeigt, dass wir werteorientiert führen», reflektiert Yolaine Bôle. Und fährt fort: «Die zwei relativ jungen Vorgesetzten, die eingewendet haben, so ein Label brauche es doch nicht, sind die einzigen negativen Stimmen geblieben.»

Die Mitarbeitenden haben es schriftlich. Bôle erklärt: «Wir behandeln alle gleich und mit Respekt. Das steht in unserem Unternehmensreglement, das jeder Mitarbeitende unterschreibt, wenn er bei uns eintritt. Wir geben allen die gleichen Chancen und Arbeitsbedingungen. Auch die Frauen wissen, nach einer Schwangerschaft kann ich auf meiner ursprünglichen Stelle weiterarbeiten. Wenn ich möchte, in Teilzeit.»

Die Teilzeitarbeit ist ganz klar geregelt bei Corum. Man kann nur halbtags Teilzeit arbeiten. Zwei Personen teilen sich eine 100% Stelle. Das hat für das Unternehmen klare Vorteile. Denn auch bei einer Absenz einer der beiden Personen ist jeden Tag jemand da, der die dringenden Pendenzen erledigen kann.

ZUSAMMENHALT ZÄHLT

«Meiner Erfahrung nach sind Frauen weniger machtorientiert als Männer. Sie stützen sich stärker auf ihre Kompetenz», sinniert Bôle. Frauen seien auch sehr an Weiterbildungen interessiert, was Corum aktiv unterstütze. Ausgeglichene Teams sind produktiver, das merke Corum ganz klar. Wenn Männer und Frauen, Portugiesen und Schweizerinnen, Ältere und Jüngere zusammenarbeiten, gebe es mehr Teamgeist und man arbeite gemeinsam für Corum. Für die Firma. Und nicht für eigene Interessen.

Bôle: «Sehen Sie, die Geisteshaltung beeinflusst in einem Unternehmen unglaublich viel. Sie entscheidet, ob wir auf unsere Mitarbeitenden zählen können, wenn wir sie brauchen. Haben wir einmal eine erhöhte Nachfrage,

zählt unsere Reaktionsfähigkeit. Wenn dann alle bereit sind, auch einmal an einem Samstag zu arbeiten, können sie fristgerecht liefern. Das ist geschäftsrelevant, hier entsteht ein Mehrwert. Und dann wissen sie, dass es sich lohnt, eine solide Personalpolitik zu vertreten.»

Wichtig sei, unterstreicht Bôle, dass Männer und Frauen sich gleich behandelt fühlen. Gerade, weil die Frauen in der heutigen Situation noch stärker gefördert werden müssen. «Frauen machen ihre Karriereschritte oft später, wenn sie Kinder haben. Daher ist es schwieriger für sie, weniger selbstverständlich. Aber man muss auch die Bedürfnisse der Männer berücksichtigen.»

«Als ich zum Beispiel am <Tag der Frau>, am 8. März, als kleines Zeichen allen Frauen ab elf Uhr frei geben wollte, haben die Männer protestiert: Und wir?» Bôle hat dann mit dem CEO zusammen beschlossen, dass alle einen individuellen Freitag zusätzlich geschenkt bekommen. Damit waren alle zufrieden. «So gilt es, im täglichen Umgang mit den Mitarbeitenden den richtigen Ton zu finden.»

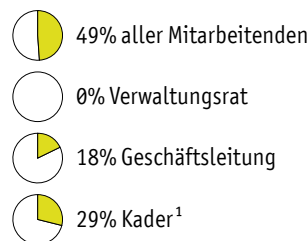
Entscheidend sei das Vertrauen der Direktion in die Personalverantwortlichen. Bôle ist Direktionsmitglied und weiss die Unternehmensleitung hinter sich. Sie verlangt bei jedem Einstellungsentscheid, dass der Vorgesetzte argumentiert, warum er diese Person auswählt. Und wenn das Team nicht ausgeglichen ist, sorgt sie auf diese Weise dafür, dass bei gleichen Kompetenzen die Frau eingestellt wird. «Es ist ein Motivationsschub für alle, wenn eine Frau in eine Führungsposition kommt. Eine Direktion wird ausgeglichener, ruhiger. Es gibt weniger Positionskämpfe. Diese Einschätzung beruht auf meiner Erfahrung der letzten zwanzig Jahre.»

FACTS & FIGURES

Die Firma mit Sitz in La Chaux-de-Fonds produziert und verkauft Uhren im Hochpreissegment. Corum ist bekannt für das ausgefallene Design ihrer Uhren.

Anzahl Mitarbeitende: 99

Anteil der Frauen:



¹ Zum Kader zählen wir bei KMU Personen mit einer Leitungsfunktion eine Stufe unter der Geschäftsleitung.

ZOOM: **WEITERBILDUNG FÖRDERN**

Welche Massnahme empfehlen Sie?

Corum fördert die Weiterbildung der Mitarbeitenden explizit. Das hält das Unternehmens-Reglement fest. Frauen bauen stärker auf ihre Kompetenzen, um Karriereschritte zu wagen. Das unterstützt die Firma mit dem Weiterbildungsangebot.

Was ist der Nutzen für die Firma?

Die Firma profitiert von Führungsverantwortlichen, die klare fachliche Qualifikationen und ausgebildete Sozialkompetenzen mitbringen. Eine klare Politik der gleichen Chancen für beide Geschlechter stellt sicher, dass sich die geeigneten Personen durchsetzen. Die Gleichstellung erlaubt es, alle Mitarbeitenden zu integrieren und eine Dynamik, ein Engagement der einzelnen zu erreichen, die Corum bestmöglich positioniert.

Was muss beachtet werden?

Bei der Vereinbarung von Weiterbildung und beruflicher Tätigkeit können Schwierigkeiten auftreten. Möchte jemand aufgrund einer Weiterbildung Teilzeit arbeiten, ist das ein guter Grund. Corum ermöglicht dies. Über die Rahmenbedingungen einer Weiterbildung muss mit jedem Mitarbeitenden individuell verhandelt werden, auf jeden Fall aber ist er dabei zu unterstützen.

Was ist besonders interessant?

Je nach Jahr setzt Corum rund CHF 50 000.– für die Weiterbildung der Mitarbeitenden ein.



Wir haben festgestellt, dass unsere gemischten Teams vielseitigere, kreativere Teams sind. Sie sind in höherem Masse fähig, auf die Bedürfnisse unserer industriellen Kunden einzugehen.

Mario El-Khoury, CEO CSEM

CSEM, CENTRE SUISSE D'ELECTRONIQUE ET DE MICROTECHNIQUE

HOCHQUALIFIZIERTE FORSCHERINNEN: ZU WERTVOLL, UM SIE ZU VERLIEREN

Die CSEM macht positive Erfahrungen: Mit flexibeln Arbeitsmodellen lässt sich die Fluktuationsquote eindeutig senken. Wertvolle Mitarbeiterinnen können im Unternehmen gehalten werden, das rechnet sich. Gemischte Teams bringen kreativ mehr für innovative Produkte. Ein Mehrwert auch für die Kunden.

Am Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique CSEM werden mit Hilfe von Mikro- und Nanotechnologie, Mikroelektronik und Kommunikationstechnologien die Produkte von Morgen entwickelt. Wo so fortschrittliche Erfindungen entstehen, haben auch alte Zöpfe im Bereich des Personalwesens nichts zu suchen.

Auch dort gilt es, im Ausprobieren neuer Arbeitmodelle die Chancen zu sehen. *Anne-Marie Van Rampaey* führt die Personalabteilung von CSEM und erzählt: «Wenn mir jemand sagt: <Teilzeitpensen in Führungspositionen, das geht nicht>, dann frage ich: Hast du es ausprobiert?». Sie lächelt dazu und lässt durchblicken, dass sie nicht einsieht, warum generell so viel Wert auf unternehmerischen Mut gelegt wird, man sich aber bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen oft nicht an neue Formen wagt. Wo doch das Humankapital meist der zentrale betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktor in innovativen Unternehmungen ist.

FLEXIBLE ARBEITSMODELLE BINDEN MITARBEITENDE ANS UNTERNEHMEN

Die Offenheit, auch für Führungspositionen Teilzeitpensen zu ermöglichen, zahlt sich bereits aus: «Heute verzeichnen wir 0% Abgänge von Mitarbeiterinnen nach dem Mutterschaftsurlaub». Das ist für einen Betrieb, der von der Innovation lebt, eine zentrale Verbesserung. «Zieht sich eine hoch qualifizierte Forscherin für die Babypause zwei Jahre aus dem Forschungsbetrieb

KONTAKTDATEN

Anne-Marie Van Rampaey
Vice-President Human Resources

CSEM, Center Suisse d'Electronique
 et de Microtechnique SA
 Rue Jaquet-Droz 1
 Case Postale
 CH-2002 Neuchâtel

Telefon Direkt +41 32 720 52 13
 Mobile +41 79 247 31 79
 anne-marie.vanrampaey@csem.ch

Telefon Zentrale +41 32 720 51 11
 www.csem.ch

zurück, findet sie den Anschluss in der Regel nicht mehr», erklärt Van Rampaey. Das sei schlicht eine Verschwendung von Talenten, die sie sich nicht leisten können. Wenn eine hoch qualifizierte Führungskraft das Unternehmen verlasse, koste das mindestens ein Jahressalär.

Es gibt klare Hinweise, dass sich die Einführung flexibler Arbeitsmodelle lohnt. CSEM verzeichne eine eindeutige Abnahme der Fluktuationsquoten, erklärt Van Rampaey. «Wenn sich diese Schlüsselindikatoren positiv entwickeln, wissen Sie: Die Massnahmen greifen.»

KUNDEN WÜNSCHEN GEMISCHTE TEAMS

Auch von Kundenseite wird diese positive Entwicklung bestätigt. Noch vor einiger Zeit war es ungewöhnlich, in Forscherteams weibliche Führungskräfte anzutreffen. Kunden, mit denen zukunftssträchtige Produkte erarbeitet werden, finden aber Geschmack daran.

Denn die Erfahrungen sind durchwegs positiv. Sobald ein Team ausgeglichen mit Frauen und Männern besetzt ist, ändert sich Vieles zum Besseren. Man gehe höflicher miteinander um. Der Wille, die gesetzten Projekt-Ziele gemeinsam zu erreichen, steige. Die Vertrauenskultur werde gefördert. Und die Kreativität steige, weil Frauen andere Gesichtspunkte einbringen. Diese Teamqualitäten sind für CSEM klare Erfolgsfaktoren.

Diversity, also die konstruktive Nutzung der individuellen Verschiedenheiten aller Mitarbeitenden, gehört zur Firmenkultur von CSEM. Das Credo, das in der Firmencharta schriftlich festgehalten wird, heisst: Wir wollen keinerlei Diskriminierung. Ein Paragraf dieser Charta ist explizit der Förderung von Frauen in Führungspositionen gewidmet.

Mario El-Khoury, der 2009 zum CEO aufgestiegen ist, garantiert hier die Kontinuität des Engagements seines Vorgängers für dieses Thema, denn für ihn ist die Chancengleichheit der Schlüssel zur Diversität, welche für den Erfolg des Unternehmens unerlässlich ist. Als Anne-Marie Van Rampaey 2008 zur Personalchefin ernannt wurde, fand sie über Interviews mit der Belegschaft rasch heraus: Die Mitarbeitenden wünschen sich Teilzeitpensen und Telearbeit, also die Arbeitsmöglichkeit von zuhause aus. Die dadurch erhöhte Flexibilität kommt direkt dem Unternehmen zugute, weil die Mitarbeitenden ihre diversen Verpflichtungen eigenverantwortlich und bestmöglich unter einen Hut bringen.

LOHNGLEICHHEIT, KRIPPE UND TAKTGEFÜHL

Ausserdem müssten sich Frauen trauen, sich auch in einem männlich dominierten Umfeld selbstverständlicher als äquivalente Führungskräfte zu sehen. Deshalb meldete Van Rampaey CSEM beim Label «Equal Salary» an. CSEM wurden als erstes Unternehmen überhaupt mit diesem Label für die Lohngleichheit zwischen Männern und Frauen ausgezeichnet. Im Rahmen von jährlich durchgeführten Audits müssen die zertifizierten Firmen nachweisen, wie sie sich verbessert haben. Die Toleranzgrenze liegt bei 5% Lohnunterschied. Zu Beginn verzeichnete CSEM noch 3,4% Abweichung, heute ist die Lohngleichheit erreicht.

Heute erhält Anne-Marie Van Rampaey auch finanzielle Mittel für die Innovationen im Personalbereich. Vor acht Jahren beschloss CSEM, in eine eigene Kinderkrippe zu investieren. Heute wirtschaftet die Krippe am Firmenhauptsitz in Neuchâtel rentabel, das Budget ist ausgeglichen. Die Eltern arbeiten merklich ruhiger und produktiver, wenn sie ihre Kinder in guter Obhut im gleichen Haus wissen. Die Investition hat sich bezahlt gemacht.

Die Personalchefin nimmt auch den eigenen Berufsstand in die Pflicht. Es bringe nichts, sich nur oberflächlich dem Thema der Diversity zu widmen. «Der Punkt ist, dass Diversity unternehmerischen Mehrwert schafft», sagt Van Rampaey. Personalverantwortliche sollten es als ihre Kernaufgabe sehen, mit Fortschritten in diesem Bereich einen fachlichen Beitrag zum unternehmerischen Erfolg zu leisten.

Van Rampaey gibt Tipps: «Am besten gelingt es, wenn man dabei stets mit Taktgefühl vorgeht. Und nie aus persönlicher Warte, von sich als Frau her argumentiert. Der Diskurs muss objektiviert sein. Männer kennen meist Beispiele aus ihrem näheren Umfeld: <Wie macht meine Schwägerin das eigentlich, die hat doch einen Führungsjob und zwei Kinder?> Darauf kann man dann aufbauen».

Die Sensibilisierung für die Diversity-Thematik wird erleichtert durch die Tendenz, dass heute bereits 16% der Teilzeitarbeitskräfte bei CSEM Männer sind. Oft junge Väter, die mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen wollen.

INTERNES FRAUENNETZWERK ALS NÄCHSTER SCHRITT

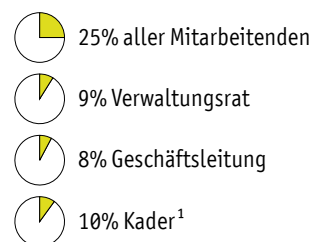
Dass es CSEM ernst ist mit dem eigenen Image, Frauen zu fördern, wird auch öffentlich sichtbar. CSEM finanziert zum Beispiel als Sponsor den nationalen «Equal Pay Day» mit, der die Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern fördern will.

FACTS & FIGURES

Das CSEM Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique ist ein Schweizer Forschungs- und Entwicklungszentrum mit den Schwerpunkten Mikro- und Nanotechnologie, Mikroelektronik, Systems Engineering und Kommunikationstechnologien. Neben dem Hauptsitz in Neuchâtel hat das CSEM weitere Standorte in Basel, Zürich, Alpnach und Landquart. Das CSEM betreibt Auslandsniederlassungen in den Vereinigten Arabischen Emiraten (CSEM-UAE) und in Brasilien.

Anzahl Mitarbeitende: 396

Anteil der Frauen:



¹ Zum Kader zählen wir bei KMU Personen mit einer Leitungsfunktion eine Stufe unter der Geschäftsleitung.

Auch intern entwickelt sich die Sache weiter. Die Personalchefin will ein internes Frauennetzwerk lancieren. Den internen Bedarf hat sie bereits erhoben. Die Führungsfrauen wollen sich bei CSEM aktiv vernetzen können, um Erfahrungen auszutauschen, sich gegenseitig zu stärken und in Führungsfragen zu bestätigen. Damit es eine Selbstverständlichkeit werde, auch in der industriellen Innovation als Frau eine Führungsposition zu übernehmen.

ZOOM:

TALENTE REKRUTIEREN DURCH PRAKTIKUMSPLATZ

Welche Massnahme empfehlen Sie?

Ein Engagement der Firma im Rahmen von Organisationen, die sich für mehr Frauen in Führungspositionen einsetzen. So kann die Firma auch gegen aussen glaubwürdig signalisieren, dass sie Wert auf Chancengleichheit legt. CSEM beteiligt sich unter anderem an einem Wettbewerb der «Business Professional Women Neuchâtel» und bietet qualifizierten jungen Frauen einen Praktikumsplatz an.

Was ist der Nutzen für die Firma?

Die Vielfalt in den Teams erhöhen, indem man weibliche junge Talente anzieht und an die Firma bindet. Denn gemischte Teams sind leistungsfähiger und produktiver.

Was muss beachtet werden?

Die Praktikantin bereitet sich drei Monate auf die Aufgabe vor. Das eigentliche Praktikum dauert dann sechs Monate. Manchmal braucht die Integration einer neuen Person in die multidisziplinären Teams Zeit.

Was ist besonders interessant?

Mit der Beteiligung am Wettbewerb und der Schaffung von Praktikumsplätzen kann CSEM gezielt weiblichen Nachwuchs rekrutieren.



**Es ist uns sehr wohl bewusst, dass wir künftig unseren Bedarf an
Fachkräften nur abdecken können, wenn wir auf gut ausgebildete Frauen –
von denen es immer mehr gibt – zählen können.**

Roger Karner, CEO der Firma Feller

FELLER

FRAUENPOWER IN KLASSISCHER MÄNNERDOMÄNE

Die Tochter des Firmengründers setzte Maßstäbe: Auch in der Elektrotechnik brauche es Frauen, auf allen Stufen. Und das gelingt vor allem dann, wenn etwas zur Verbesserung der Chancengleichheit, der Rekrutierung von weiblichen Lehrlingen und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie getan wird.

Bei der Firma Feller wird seit über 100 Jahren Elektrotechnik produziert: Steckdosen, Lichtschalter und Fernsteuerungen. Eine klassische Männerdomäne. Und doch hat die Führung durch Frauenhand hier Tradition. *Elisabeth Feller*, die Tochter des Firmengründers, übernahm nach dem überraschenden Tod ihres Vaters 1933, mit erst 21 Jahren die Firmenleitung. Als Direktorin der Firma Feller setzte sie sich in den folgenden vierzig Jahren auch gesellschaftspolitisch für die Gleichstellung der Frauen ein. Sie wirkte als eine der ersten Frauen im Verwaltungsrat von Grossbanken und Versicherungen sowie in zahlreichen Stiftungen und Kommissionen. Und sie lobbyierte aktiv für die Forderung «Gleicher Lohn für gleiche Arbeit».

Dieses Engagement wirkt nach. Die Firma Feller steht zu ihrem Commitment für die Gleichstellung von Mann und Frau und publiziert es auf mehreren öffentlichen Websites. Und als die Firma Feller 1992 an den französischen Elektrokonzern Schneider Electric verkauft wurde, flossen zwei Firmenkulturen zusammen, die sich beide für fortschrittliche Arbeitsbedingungen einsetzen. Die Schneider Electric legte fest, dass in jedem Managementteam mindestens eine Frau mitwirken muss. Und steht zur Haltung: «Eine Frauenquote ist viel eher eine Chance als ein Zwang.»

Caroline Rufer, HR Business Partner bei der Firma Feller, führt selbst das Werk des früheren Personalchefs Willi Schilling fort. Schon er stellte fest, dass Teams, in denen Frauen und Männer zusammen arbeiten, mehr Leistung bringen. Er war ebenfalls überzeugt, dass der Wirkungsgrad von Teilzeitangestellten höher sei.

KONTAKTDATEN



Caroline Rufer
HR Business Partner

Feller by Schneider Electric
Bergstrasse 70
8810 Horgen

Telefon Direkt +41 44 728 74 05
caroline.rufer@feller.ch

Telefon Zentrale +41 44 728 77 77
www.feller.ch

BESSERE VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF BRINGT'S

Sie selbst sieht es so: «Aus meiner persönlichen Sicht ist der Hauptgrund, warum zu wenig Frauen in Führungspositionen wirken, die mangelhafte Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ich habe das mehrfach in meinem eigenen Umfeld erfahren». Das Angebot für flexible Arbeitsmodelle müsse deshalb unbedingt noch weiter ausgebaut werden.

Entsprechend motiviert treibt sie – in einem 70%-Pensum – die Verbesserungen voran: Die Firma Feller strebt das Prädikat «Familie und Beruf» an: Ein Qualitätssiegel, das Firmen und Organisationen auszeichnet, die erfolgreich Massnahmen zur Chancengleichheit und zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf umsetzen.

In diesem Rahmen hat die Firma Feller in einem Workshop diejenigen Handlungsfelder identifiziert, die von teilnehmenden Kadermitgliedern als vorrangig eingestuft wurden. Der CEO, der Schweizer HR-Chef, der Verkaufsleiter und weitere Kaderleute setzten gemeinsam Schwerpunkte: Die Firma Feller soll – was Vereinbarkeit und Chancengleichheit angeht – vor allem aktiv werden in den Bereichen Arbeitszeit, Betreuungsleistungen und Führungskultur.

KONKRETE ZIELE WIRKEN

Es wurden konkrete Ziele definiert. Diese sollen in die Unternehmensziele integriert werden und ihre Erreichung somit auf höchster Ebene verfolgt werden. Ziel war es, dass bis Ende 2010 10% der Kadermitarbeitenden höchstens 80% arbeiten. Bis Ende 2011 sollen dann aus der ganzen Belegschaft nochmals 5% zusätzlich in Teilzeit beschäftigt sein; davon zwei Mitarbeitende mit Personalführungsaufgaben.

Hinter der Zielsetzung steht eine einfache Überlegung. Wie kann gewährleistet werden, dass Teilzeit arbeitende Frauen Führungspositionen einnehmen können, ohne auf Vorbehalte oder Ablehnung zu stossen? Indem die Teilzeitarbeit generell einen besseren Ruf bekommt. Dies funktioniert, wenn auch Männer Teilzeitpensen inne haben, gerade auch Männer in Führungspositionen.

Hier ist die Firma Feller auf gutem Weg. Caroline Rufer erinnert sich: «Ich habe bei der Firma Feller von Anfang an eine Wertschätzung und einen respektvollen Umgang aller Mitarbeitenden miteinander feststellen können. Bei der an sich sehr traditionell orientierten Firma Feller habe ich als Teilzeit arbeitende Führungsperson nie Ablehnung erfahren.»

Im Zuge der Zielerreichung wird die Firma Feller Regeln für die Telearbeit formulieren sowie die «Vereinbarkeit Beruf und Familie» als festen Punkt ins Mitarbeitergespräch aufnehmen. Vakante Stellen sollen künftig systematisch auf Teilzeit-Eignung geprüft und entsprechend ausgeschrieben werden. Reduziert ein Mitarbeitender sein Arbeitspensum, wird sichergestellt, dass sich der Umfang von Aufgaben und Zielen im gleichen Umfang reduziert. Zudem werden zur Zeit Grundsätze zur Teilzeitarbeit formuliert, die von der Geschäftsleitung abgesegnet und verbindlich erklärt werden sollen.

Weiter lotet die Feller die Möglichkeiten aus, wie sie Mitarbeitende bei der Suche nach Kinderbetreuungsplätzen unterstützen kann.

NEUE ZIELE MÜSSEN INS FÜHRUNGSKONZEPT EINFLIESSEN

Das Angebot und die Koordination flexibler Arbeitsmodelle gehören nun ins Führungskonzept der Firma Feller. Die Kadermitarbeitenden diskutieren die Umsetzung in den internen Schulungen. Ausserdem wird das Leistungsangebot der Firma Feller zur «Vereinbarkeit von Beruf und Familie» gezielt an Bewerbende, Mitarbeitende mit Führungsaufgaben und Nachwuchskräfte kommuniziert.

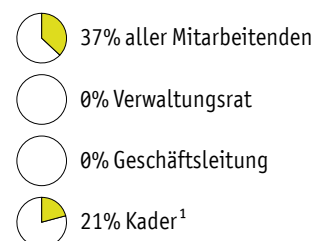
Eine besondere Initiative der Firma Feller gilt der Rekrutierung junger Frauen für Berufe wie Polymechnikerin oder Elektronikerin. Wie überall in der technischen Branche zeigt sich der Frauenmangel nämlich bereits auf dieser ersten Stufe. Deshalb wirbt die Firma Feller in Schulklassen der Region aktiv Schülerinnen für ihre Lehrstellen an. Zudem engagiert sie sich z.B. in einem Projekt, welches zum Ziel hat, Ingenieurinnen im Berufsleben zu etablieren. Nur so vergrössert sich die Auswahl an talentierten Frauen für die weiblichen Führungskräfte von morgen. Denn warum fehlen auch im höheren Verantwortungsbereich «Verkauf und Entwicklung» Frauen? Weil dort oft Männer arbeiten, die früher selbst Elektriker und Installateure waren. Heute beraten sie ihre ehemaligen männlichen Kollegen. Elektroinstallationen – bald ganz selbstverständlich auch eine Frauensache? Die Firma Feller und Caroline Rufer wirken darauf hin.

FACTS & FIGURES

Die Firma Feller entwickelt, produziert und liefert Schalter und Steckdosen, Fernbedienungen und Automatiksteuerungen von Storen- und Lichtenanlagen sowie Steckdosen für die Kommunikationstechnik. Die Tochtergesellschaft der französischen Schneider Electric-Gruppe hat ihren Hauptsitz in Horgen am Zürichsee.

Anzahl Mitarbeitende: 443

Anteil der Frauen:



¹ Zum Kader zählen wir bei KMU Personen mit einer Leitungsfunktion eine Stufe unter der Geschäftsleitung.

ZOOM: **BERATUNG DURCH EXTERNE FACHSTELLE**

Welche Massnahme empfehlen Sie?

Eine Beratung durch die externe «Fachstelle zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der Gleichstellung von Frau und Mann». Die Experten der Fachstelle haben bei uns zunächst eine Situationsanalyse gemacht. In einem halbtägigen Workshop haben sie unsere Kaderleute dabei unterstützt, die konkreten Ziele und einen Massnahmenkatalog zu entwickeln. Nun sorgen sie mit einem aktiven Monitoring dafür, dass wir die Ziele auch erreichen.

Was ist der Nutzen für die Firma?

Die Firma Feller will als Arbeitgeberin noch attraktiver werden. Auch für Frauen mit Führungsambitionen. Und für alle, die aktiv ihre familiären Verpflichtungen wahrnehmen möchten und daher eine Teilzeitarbeit suchen.

Was muss beachtet werden?

Die Geschäftsleitung und das Kader muss in den Verbesserungs-Prozess aktiv eingebunden werden, am besten von Anfang an. Die Personalverantwortlichen müssen die Führungskräfte regelmässig und aktiv über den Grad der Zielerreichung informieren. Die Zusammenarbeit mit der Fachstelle kostete einen einmaligen Pauschalbetrag von CHF 6000.–.

Was ist besonders interessant?

Die Fachstelle hält viele praktische Hilfsmittel, Musterreglemente und gelungene Fallbeispiele bereit. Sie bietet auch die Möglichkeit an, sich mit anderen Unternehmen zu diesem Thema auszutauschen.



IBM ist ein global integriertes und agierendes Unternehmen. Wir müssen in der Lage sein, die Diversität der Märkte, der Kunden und der Geschäftspartner abzubilden. Denn auch deren Belegschaft und Kunden sind vielfältig zusammengesetzt.

Isabelle Welton, CEO IBM Schweiz

IBM SCHWEIZ

DER IT-RIESE IST DIVERSITY-PIONIER

IBM Schweiz fällt in Sachen Führungsfrauen positiv auf. Doch um mehr Frauen zu gewinnen, braucht es noch viel Arbeit. Mit bewusster Imagepflege möchte der Konzern aufzeigen, dass es in der IT-Branche viele spannende Karrieremöglichkeiten gibt.

In Sachen Chancengleichheit und Frauenförderungsaktivitäten gilt IBM international als Pionierin. In der Tat stellte IBM bereits ab 1934 Frauen ein. 1943 wurde *Ruth Leach* als erste Frau zur «Vice President» ernannt. Seit 1953 fordert eine Unternehmensdirektive schriftlich, jegliche Benachteiligungen aufgrund von ethnischer Herkunft, Hautfarbe oder Religion bei der Einstellung oder Beförderung von Mitarbeitenden seien auszuschliessen.

Vor etwa zehn Jahren schliesslich wollte man es genau wissen. Als *Lou Gerstner*, der damalige Chairman und CEO von IBM, seine Firmenleitung auf die Diversity hin prüfte, musste er feststellen: Das Management bestand aus weissen, christlichen, heterosexuellen Männern.

Damit waren die vielen unterschiedlichen Kundinnen und Kunden der IBM nicht repräsentiert. Für den Topmanager Gerstner war klar: Ein Unternehmen, das auf nachhaltigen Erfolg aus ist, muss nicht nur seine Produkte, sondern auch seine Belegschaft am Profil seiner Kundenbasis ausrichten. Die mangelnde Vielfalt im oberen Management stellte aus seiner Sicht ein Geschäftsrisiko dar.

Gerstner gründete umgehend eine Diversity-Task-Force. Er brauchte nicht lange zu erklären, dass die Gleichstellung kein ethisches, sondern ein betriebswirtschaftliches Anliegen sei. Noch heute wird Lou Gerstner mit den Worten zitiert: «IBM macht die Gleichstellung zu einer Anforderung des Marktes. Es ist entscheidend, dass wir verstehen, wie unterschiedlich und multikulturell unsere Märkte sind.»

IT ALS ATTRAKTIVE BRANCHE AUFZEIGEN

Auch bei IBM Schweiz wird aktiv auf eine stärkere Vertretung von Frauen hingearbeitet. *Nadia Dupont* ist zuständig für die interne Kommunikation in

KONTAKTDATEN

Nadia Dupont
Marketing & Communications

IBM Hauptsitz:
Vulkanstrasse 106
CH-8010 Zürich

Telefon Direkt +41 58 333 68 57
Mobile +41 79 517 11 42
ndup@ch.ibm.com

Telefon Zentrale +41 58 333 44 55
www.ibm.com/ch/de

der französischen Schweiz und koordiniert zudem die Aktivitäten der IBM Schweiz zur Erreichung des Ziels, den Frauenanteil bei IBM Schweiz zu erhöhen. Mittels Scorecards misst das Unternehmen den Fortschritt und hält die Vorgesetzten damit an, bei Einstellungen und Beförderungen Frauen entsprechend zu berücksichtigen. Dupont meint dazu: «Nur was gemessen wird, wird auch entsprechend umgesetzt.» Sie gibt zu Bedenken, dass Frauenquoten und Quotenfrauen nicht dasselbe sind.

Anfang 2010 wurde *Isabelle Welton* zur ersten weiblichen CEO von IBM Schweiz ernannt. Seither hat Nadia Dupont alle Hände voll zu tun. Der Seltenheitswert einer weiblichen Geschäftsführerin hat den Konzern für Medienleute und Forschende in den Fokus gerückt.

IBM Schweiz hat das Ziel, den Frauenanteil zu erhöhen, in diversen Medienberichten öffentlich gemacht. Dies sei durchaus Teil der Strategie: «Wir wollen gegen aussen zeigen, wie attraktiv wir für Frauen sind», sagt Nadia Dupont. IBM als führendes IT- und Dienstleistungsunternehmen bietet attraktive Berufsmöglichkeiten sowohl im technischen Bereich wie auch in Beratung und Verkauf.

HOCHSCHUL-ABSOLVENTINNEN DIREKT IM UNTERNEHMEN AUSBILDEN

IBM Schweiz sucht den Frauenanteil im Unternehmen mit diversen Aktivitäten zu erhöhen. Um mehr Frauen rekrutieren zu können, arbeitet das Unternehmen an seinem Image. In der Kommunikation wird Wert darauf gelegt, die IBM als frauenfreundliche Arbeitgeberin darzustellen – so fallen auf der Website und in Firmenbroschüren viele aufgestellte, weibliche IBM-Mitarbeiterinnen ins Auge.

Vor rund drei Jahren hat die IBM die «Women Graduate Sales School» eingeführt. Das Unternehmen wirbt im Internet und in Print-Inseraten regelmässig um Hochschulabsolventinnen. In einem internen Training lernen die angehenden IBM-Mitarbeiterinnen über vier Monate diverse Jobs und Unternehmensbereiche kennen. So werden sie fit gemacht für eine beratende Verkaufsaufgabe beim IT-Dienstleistungsunternehmen. «Das Programm war so erfolgreich, dass es von anderen IBM-Ländergesellschaften übernommen wurde», freut sich Nadia Dupont. Die Statistik macht das positive Ergebnis deutlich: Mit der Einführung der Graduate School 2008 konnte die Anzahl der neu angestellten Frauen leicht gesteigert werden.

Zur Bewusstseinsbildung bietet IBM für ihre Führungskräfte weltweit einen speziellen «Mindset-Workshop» an. Ziel ist, in diesen Kursen deutlich zu machen, warum das Unternehmen an Frauenkarrieren interessiert ist. Die

Teilnehmenden lernen, welche Verantwortlichkeit sie persönlich bei der Umsetzung entsprechender Programme und Massnahmen haben. In einer zweistufigen Schulung werden die Manager für die spezifischen Herausforderungen von Frauen im Berufsleben sensibilisiert. Anschliessend wird ein konkreter Aktionsplan zur Verbesserung der Gleichstellung in ihrem Verantwortungsbereich erstellt und umgesetzt.

MIT DER CEO PERSÖNLICH AM MITTAGSTISCH

Als sehr wirksame Massnahme zur Erreichung eines höheren Frauenanteils habe sich das firmeninterne Frauennetzwerk erwiesen, sagt Dupont. Im «Swiss Women's Leadership Council swlc» engagieren sich Mitarbeiterinnen aus allen Hierarchiestufen und Unternehmensbereichen. Ziel ist, die Stellung der Frauen im Unternehmen zu stärken. «Wir nehmen auch Neueinsteigerinnen ins Netzwerk auf», stellt Dupont klar. Dies ermögliche, dass die Sicht von Aussen in die Arbeit einflüsse.

Der swlc kann Empfehlungen oder Projektanträge direkt an die Geschäftsleitung richten. Die Entscheidungswege sind kurz. Dupont präzisiert: Es verstehe sich von selbst, dass der «Business Case» der Anträge im Zentrum stehen müsse: Welche Wirkung soll erzielt werden und mit welchen Kosten ist dabei zu rechnen?

Alle zwei Monate organisiert der swlc einen «Women-Lunch». Die Plattform fördert den Erfahrungsaustausch unter den Mitarbeiterinnen. Besonders motiviert es die Organisatorinnen und Teilnehmerinnen, wenn Isabelle Welton, ihre oberste Chefin, spontan teilnimmt. Dies signalisiert, dass die besprochenen Themen – z.B. «Frauen im Verkauf: Austausch von Tipps» oder «Relevanz von Vorbildern in der Führung» – auch für das Topmanagement von Bedeutung sind.

FRÜH ANFANGEN MIT DEM «IBM GIRLS DAY»

In der Geschäftsleitung sind Frauen stark vertreten. Damit ist eine erste Etappe erreicht. «Vorbilder sind sehr wichtig, um mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen», erklärt Nadia Dupont. Es sei schlicht zu anstrengend, als einzige Frau dauernd herauszustechen und dadurch auch unter verschärfter Beobachtung zu stehen.

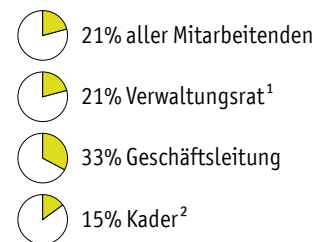
Auf Einwände von kritischen Mitarbeitenden hat Nadia Dupont klare Antworten bereit. «Ich mache vor allem deutlich, dass es nicht darum geht, Männer zu benachteiligen. Ich nehme Bezug auf die Tatsache, dass Frauen auf allen Ebenen untervertreten sind. Vor diesem Hintergrund kann ich gut erklären, warum spezifische Massnahmen nötig sind.»

FACTS & FIGURES

IBM ist einer der weltweit grössten Anbieter von Informationstechnologie. Das Lösungsportfolio reicht von Hardware über Software und Dienstleistungen, inklusive Beratungsleistungen, bis zur Finanzierung. IBM beschäftigt weltweit rund 400 000 Mitarbeitende.

Anzahl Mitarbeitende: 3250

Anteil der Frauen:



¹ IBM Corporation (international)

² Zum Kader zählt IBM alle Mitarbeitende mit einer Führungsfunktion.

Viele Förderungsmassnahmen seien im Übrigen auch für Männer offen. So könnten etwa auch Männer im Rahmen des Talentmanagements einen Mentor beanspruchen.

Dabei ist Dupont aufgefallen: «Mitarbeiter, die selber Töchter haben, reagieren sehr positiv auf unsere Aktivitäten. Sie haben ein konkretes Interesse daran, dass sich ihre Kinder beruflich entwickeln können und schätzen es, wenn die Hürden für Frauen abgebaut werden.» Diese Mitarbeitenden beteiligen sich dann auch engagiert am «IBM Girls Day». Einmal im Jahr öffnet das Unternehmen seine Tore speziell für Mädchen ab 12 Jahren und zeigt ihnen in spielerischen Workshops, welche Jobs IBM zu bieten hat. Nadia Dupont und ihre Mitstreiterinnen im SWLC sind überzeugt: «Wir können zeigen, dass IBM Frauen viel zu bieten hat. Dazu gehört Teilzeitarbeit auf allen Stufen und die Möglichkeit, unabhängig von Ort und Zeit, flexibel zu arbeiten.»

ZOOM: **IBM SWISS WOMEN'S LEADERSHIP COUNCIL (SWLC)**

Welche Massnahme empfehlen Sie?

Im «Swiss Women's Leadership Council» kommen die Mitarbeiterinnen aus diversen Unternehmensbereichen zusammen. Der SWLC berät das Management in Entscheiden, die Gender-Themen betreffen und koordiniert den Austausch von Erfahrungen. Frauen mit unterschiedlichem Background arbeiten in konkreten Aktionen zusammen. Gemeinsam wirken sie darauf hin, die Stellung der Frauen im Unternehmen zu stärken. So hat der SWLC zum Beispiel mit dem Programm «Taking the stage» einen Coaching-Kurs explizit für Mitarbeiterinnen initiiert. Mit internen und externen Kommunikations-Coaches wurden die Kursteilnehmerinnen trainiert, ihre Präsentationsfähigkeiten zu verbessern und sich selber aktiver darzustellen.

Was ist der Nutzen für die Firma?

Das Netzwerk trägt massgeblich dazu bei, IBM als attraktive Arbeitgeberin für Frauen zu positionieren. Und eine umgesetzte Diversity ist für IBM ein klarer Geschäftsvorteil. Das Image des «Computerbauers» hin zum Anbieter von Beratung und Dienstleistung kann durch das Netzwerk aktiv gegen innen und aussen vermittelt werden. Die technischen Berufsbilder werden immer stärker ergänzt durch Jobs in Beratung und Verkauf. So gewinnt der Konzern für Frauen mit einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund an Attraktivität.

Was muss beachtet werden?

Die Netzwerkarbeit trägt umso mehr Früchte, je mehr Mitstreiterinnen gewonnen werden können. Da das Engagement für den SWLC neben dem eigentlichen Job geleistet wird, ist eine sorgfältige Arbeitsteilung unter den Teilnehmerinnen wichtig. Die Projektorientierung der Aktivitäten ist für die Motivation entscheidend. Anfang, Ende und eine klare Zielsetzung müssen definiert sein. Zentral ist, dass das Netzwerk auch durch männliche Mitarbeiter mitgetragen wird. Die beschlossenen Massnahmen müssen auf die aktuelle Geschäftsstrategie abgestimmt sein. Eine klare und regelmässige Kommunikation über die Ziele, Massnahmen und Ergebnisse hat sich als hilfreich erwiesen.

Was ist besonders interessant?

Der Erfolg des Netzwerks liegt in der Kombination der Kräfte: Hier das freiwillige Engagement der Mitarbeiterinnen aus allen Hierarchiestufen und Unternehmensbereichen – dort die aktive Unterstützung des Top Managements.



Es geht darum, Talente und Exzellenz bei unseren Mitarbeitenden zu fördern, bei Frauen wie Männern. Diese Politik führt uns direkt zu Personen mit einer soliden Ausbildung, einem offenen Kopf und grossem Potenzial.

Nicola Thibaudeau, CEO MPS

MPS, MICRO PRECISION SYSTEMS

EINE CEO WIRKT ALS VORBILD

Ist eine Frau CEO, bewirkt ihre bloße Anwesenheit bereits einen Kulturwandel. Und beschert der Geschäftsleitung mehr Frauen. Bei MPS baut man Avantgarde-Mechanik und wünscht sich einen Detektor für weibliche Talente.

«Wir haben uns für die Person mit dem ganzheitlicheren Führungsverständnis entschieden», erinnert sich *Marilena Di Renzo* an die Ernennung von Frau *Thibaudeau* zur CEO der Micro Precision Systems MPS Systems in Biel. Die Personalchefin präzisiert: «Es ist im Bewerbungsgespräch einfach klar geworden: Diese Frau tritt im Bewusstsein an, dass sie Menschen führen wird – nicht einfach einen Mechanik-Betrieb. Und das ist ein Mehrwert.» Fachlich, sagt sie, hätten die drei Bewerbenden der Schlussrunde die gleichen Kompetenzen vorzuweisen gehabt.

Das war 2003. Mittlerweile hat Frau Thibaudeau längst zwei weitere Frauen in die vierköpfige Direktion von MPS geholt: *Véronique Athané* ist Direktorin für Forschung und Entwicklung. Und über die Finanzen gebietet *Anita Moosmann*. Damit sind drei von insgesamt vier Geschäftsleitungsmitgliedern Frauen. Für einmal fehlt es den Mitarbeiterinnen nicht an weiblichen Vorbildern an der Unternehmensspitze.

«Es ist klar, dass bereits die Tatsache, dass unsere CEO eine Frau ist, in der Unternehmenskultur fast automatisch etwas in Bewegung setzt. Im Mikrobereich, könnte man sagen. Die Erhöhung des Frauenanteils in den Führungspositionen ist nun einfach eine natürliche Sache geworden», erzählt Di Renzo. Wenn das Kader sich versammelt, informiert die Personalchefin jeweils über die neusten Zahlen der Personalzusammensetzung. «Als ich die Grafik gezeigt habe, sahen alle das kleine Kuchenstück, das den Frauenanteil zeigt. Frau Thibaudeau hat lachend ausgerufen: <Das müssen wir korrigieren! Das geht doch so nicht!>»

Die Botschaft funktioniert offenbar hervorragend. Thibaudeau verkörpert selbst den lebendigen Tatbeweis, dass Frauen ein Unternehmen erfolgreich führen. Und weil sie selbst auch souverän dazu steht und Frauen in ihrem Umfeld fördert, fühlen sich alle aufgefordert, den Frauen mehr zuzutrauen.

KONTAKTDATEN



Marilena di Renzo
Directrice des ressources
humaines

MPS, Micro Precision Systems AG
Chemin du Long-Champ 95
Case postale 8361
CH-2500 Bienne 8

Telefon Direkt +41 32 344 44 36
marilena.direnzo@mpsag.com

Telefon Zentrale +41 32 344 43 00
www.mpsag.com

«Kürzlich hörte ich, wie ein Abteilungschef Frau Thibaudeau bei einem Firmenapéro augenzwinkernd mitteilte, dass sich für die von ihm ausgeschriebene Führungsstelle gerade eine Frau beworben habe», erzählt Di Renzo. «Frau Thibaudeau freut sich dann natürlich und zeigt das auch. Die Kaderleute haben es verinnerlicht: Es wird erwartet, dass auch wir etwas für die Diversity im Unternehmen tun.»

Die Fluktuationsrate bei MPS ist bemerkenswert tief. Das ist ein positives Zeichen – aber mache es natürlich auch schwierig, laufend mehr Frauen auf Führungspositionen zu holen, sagt Di Renzo. So braucht es einen langen Atem in dieser traditionellen Männerbranche. Und manchmal auch einfach eine klare Botschaft nach aussen: «Es fängt damit an, dass man konsequent alle Stellenausschreibungen in der männlichen und in der weiblichen Form verfasst.»

NUR DIE RICHTIGEN SIGNALE AN DIE MÄNNER

Aber definierte Quoten oder andere festgesetzte Ziele würden hier die natürliche Dynamik empfindlich stören, glaubt die Personalchefin. Denn das wäre ein falsches Signal an die Männer: «Die Männer haben es bisher gut gemacht, wir möchten auch unter ihnen die besten Mitarbeiter für unsere Firma gewinnen und sie nicht abschrecken.»

Was die männlichen Führungskräfte ab und zu bräuchten, sei, dass man sie motiviere, den eigenen Mitarbeiterinnen mehr zuzutrauen: «Lasst die Frauen auch an die grossen Maschinen!» Denn sonst bleiben die Frauen in den Feinmechanik-Bereichen, wo zusammen gesetzt wird. Aber die Führungsverantwortung, die beginnt an den grösseren Maschinen, in der Fabrikation.

MPS steht dafür ein, dass Frauen Familienverpflichtungen und den Beruf gut vereinbaren können. Will eine Frau Teilzeit arbeiten, ist das auf allen Stufen möglich. CFO Anita Moosmann arbeitet 60%, sie hat drei Kinder. Manchmal sind es natürlich auch 100%, wenn es nötig ist vor einer wichtigen Sitzung. Und Véronique Athané hat sich mit ihrem Mann geeinigt, dass sie 100% arbeitet und er 80%, um für das Kind da zu sein. «Hat eine Mitarbeiterin den Wunsch, Teilzeit zu arbeiten, und ihr Chef ist dagegen, sprechen wir mit ihm. Es muss möglich sein», sagt Di Renzo. Und eine Familienfrau oder ein Familienmann können nie zum Schichtbetrieb verpflichtet werden. Es müsse eine andere Lösung geben.

Frauen haben das Recht auf überdurchschnittliche 18 Wochen bezahlten Mutterschaftsurlaub. Und danach können sie unbezahlten Urlaub beanspruchen. Das können bei MPS selbstverständlich auch die Väter.

EIN DETEKTOR FÜR WEIBLICHE FÜHRUNGSQUALITÄTEN

«Bei MPS entsteht innovative Präzisionsmechanik. Die Personalchefin wünscht sich derweil eine Art Detektor für weibliche Führungsqualitäten. Damit man von Anfang an wüsste, welche Frau interessiert und fähig sei, weiter zu kommen. Gerade bei den Mitarbeiterinnen, die eher bescheiden seien, die ihre Person nicht so in den Vordergrund stellten.

Und sie denkt darüber nach, ein Netzwerk der MPS-Frauen zu gründen. Um den Austausch unter den Frauen zu fördern. Gerade die einzige Kaderfrau bei MPS im jurassischen Dorf Bonfol sei dort doch ein wenig isoliert, sagt die Personalchefin. In der Filiale im kleinen jurassischen Dorf habe man nicht gerade aufgeschlossen reagiert, als eine Frau Werkstattchefin wurde. Sie habe sich nach und nach Respekt verschafft.

Gerade wird übrigens an einer Firmen-Charta gearbeitet. Darin könnte der eine oder andere Paragraf das Ziel, die Diversität zu fördern, auch schriftlich festhalten, meint Di Renzo. Und damit auch unabhängig von der Persönlichkeit der CEO Thibaudeau sicherstellen, dass die MPS sich dem Profil einer progressive Arbeitgeberin nachhaltig verpflichtet.

Die MPS bildet alle vier Jahre einen Lehrling aus. Bei gleicher Eignung gibt Di Renzo einer Frau den Vorzug. Um bereits auf der Ausbildungsebene die Diversität voranzutreiben.

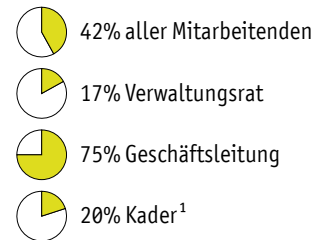
«Es geht um den erweiterten Blick», erklärt Di Renzo. «Frau Thibaudeau führt sehr reflektiert, gewinnorientiert. Aber sie vergisst die Mitarbeitenden nie. Es bedeutet einen Vorteil für das Unternehmensklima, wenn die Mitarbeitenden spüren: Die Direktion ist sich im Klaren, dass sie Menschen führt.» Dass es auch um gute Arbeitsbedingungen gehe, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, eine gewisse Flexibilität den einzelnen Mitarbeitenden gegenüber. Die hohe Produktivität und die tiefe Fluktuation bezifferten schliesslich, das sich das letztlich rechne.

FACTS & FIGURES

Die MPS Micro Precision Systems stellt Mikrotechnik- und Präzisionssysteme für Medizin, Optik, Uhren- und Automations-Industrien her. Die Firma mit Sitz in Biel gehört seit 2003 zur deutschen Faulhaber-Gruppe.

Anzahl Mitarbeitende: 200

Anteil der Frauen:



¹ Zum Kader zählen wir bei KMU Personen mit einer Leitungsfunktion eine Stufe unter der Geschäftsleitung.

ZOOM: **UNTERSTÜTZUNG BEI KARRIEREENTWICKLUNG**

Welche Massnahme empfehlen Sie?

Talentierte Frauen sollten in der männlich geprägten Welt wie derjenigen der Mechanik gezielt unterstützt werden, wenn sie Karriere machen möchten. Konkret begleitet man die interessierte Mitarbeiterin dabei, eine solide Weiterbildungs- und Karriereplanung vorzunehmen. Dies übernimmt der oder die Vorgesetzte im Rahmen des Mitarbeitergesprächs. Dabei werden auch klare Ziele vereinbart, bei deren Erreichung eine Beförderung in Aussicht gestellt wird.

Was ist der Nutzen für die Firma?

Eine Ergänzung der Sichtweisen durch einen guten Mix der beiden Geschlechter. Dies ist in einer Branche, wo die Männer ganz eindeutig in der Überzahl sind, noch wichtiger als in anderen Branchen.

Was muss beachtet werden?

Wenn eine Frau schon länger im Betrieb arbeitet und dann befördert wird, kann es Schwierigkeiten geben mit der Akzeptanz. Sie muss vielleicht eine gewisse Zeit lang beweisen, dass sie kompetent ist.

Was ist besonders interessant?

Die Direktion muss ganz klar hinter der Zielsetzung eines höheren Frauenanteils stehen und dies intern aktiv kommunizieren.



Diversität in Sachen Geschlecht, Arbeitsmodell, Alter oder auch Nationalität ist für unseren Geschäftserfolg unerlässlich. Nur so können wir unsere Marktstellung weiter ausbauen. Frauen gestalten ihre Laufbahn oft anders als Männer. Wir unterstützen sie auf ihrem Weg.

Markus Neuhaus, CEO PwC Schweiz

PWC SCHWEIZ

WERTVOLLES FACHWISSEN IM UNTERNEHMEN BEHALTEN

Die griffige Formel, um den Frauenanteil in den Führungspositionen zu erhöhen, heisst bei PwC Schweiz: «Es sollen uns nicht mehr Frauen verlassen als Männer.» Denn kündigt eine Mitarbeiterin, verliert das Unternehmen eine Wissensträgerin.

Joanne Burgener sagt: «Wir haben festgestellt, dass die Fluktuation von Frauen bei PwC Schweiz sehr viel höher ist als diejenige von Männern». Joanne Burgener ist Partnerin bei PwC Schweiz und treibende Kraft für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen.

Sie beschreibt das Grundproblem so: «Bei der Rekrutierung von jungen Talenten stehen zahlreiche bestens ausgebildete Frauen mit viel Potenzial zur Auswahl – die Geschlechterbilanz ist ausgeglichen. Je höher jedoch die Karrierestufe, desto weniger Frauen sind anzutreffen.» Burgener bringt das Problem aus betriebswirtschaftlicher Sicht auf den Punkt: «Das heisst, wir verlieren Wissensträgerinnen und damit viel Potenzial, in das die Firma investiert hat.» Wer etwas dafür tut, dass Mitarbeiterinnen eine attraktive Perspektive im eigenen Unternehmen haben, handelt im unmittelbaren Interesse der Firma.

«Das Produkt von PwC ist Wissen und dieses kommt sehr direkt von unseren Mitarbeitenden», weiss Burgener. Also müsse sich das Unternehmen rechtzeitig rüsten für den «fight for talents», um im Wettbewerb über die besten Arbeitskräfte zu verfügen. «Wenn die Zahl der talentierten Mitarbeitenden knapp wird, ist es umso wichtiger, dass wir unsere Frauen fördern und dass wir sie bis in die höchsten Stufen des Unternehmens hinauf einsetzen können.»

2006 war das Thema der überalternden Gesellschaft in den Medien sehr präsent. Im gleichen Jahr noch hat PwC ein internes Projekt gestartet. Zielsetzung: Die Fluktuation der Frauen auf diejenige der Männer zu senken – auf allen Stufen. Die Massnahmen, die Joanne Burgener mit der HR-Abteilung erarbeitet hatte, wurden vom Topmanagement gutgeheis-

KONTAKTDATEN

Joanne Burgener
Assurance, Partner

PricewaterhouseCoopers AG
Grafenauweg 8
Postfach
6304 Zug

Telefon Direkt +41 58 792 68 02
Mobile +41 79 606 58 09
joanne.burgener@ch.pwc.com

Telefon Zentrale +41 58 792 44 00
www.pwc.ch

sen. «Die Akzeptanz dafür, dass für eine stärkere Vertretung von Frauen in Führungspositionen aktiv etwas getan werden muss, ist gestiegen», stellt Joanne Burgener fest.

KONKRET: MENTORING, INTERNES NETZWERK, VEREINBARKEIT

Im Herbst 2008 nahmen alle Partner an einem Workshop zum Thema Gender Diversity teil. Der CEO trug ein persönliches Votum bei. Diese Veranstaltung hat sich als regelrechter Eisbrecher bezüglich der Sensibilisierung für das Thema erwiesen.

Sehr zielführend ist das Karrierementoring-Programm, das explizit für talentierte Frauen entwickelt wurde. Partner unterstützen Mitarbeiterinnen dabei, sich auf weitere Führungsrollen bei PwC vorzubereiten. Mentoren und Mentees werden hierfür eigens durch eine externe Fachperson gecoacht. Das Programm steht Frauen offen, die seit ca. fünf Jahren im Unternehmen arbeiten.

Besonders wertvoll findet Joanne Burgener das «Women's Partner Director Network». 35 Führungsfrauen der oberen Führungsstufen haben sich in einem internen Netzwerk zusammengeschlossen. Dreimal im Jahr trifft sich die Gruppe zum strukturierten Erfahrungs- und Wissensaustausch und evaluiert, wie sie ihre Kolleginnen in der Organisation unterstützen könnte. «Die teilnehmenden Frauen wirken als Botschafterinnen in ihrem Einflussbereich. Es entsteht ein Multiplikatoreffekt», berichtet Joanne Burgener. Und die Anliegen werden objektiviert. Durch das Netzwerk fühlen sich die weiblichen Führungskräfte auf der Unternehmensebene legitimiert und aufgefordert, aktiv weibliche Talente zu fördern.

PwC hat auch eine Reihe von Massnahmen ergriffen, die Frauen mit Kindern darin unterstützen, Familie und Beruf besser zu vereinen. So etwa das Mentoring-Programm «Moms for Moms». Erfahrene Mitarbeiterinnen mit Kindern unterstützen ihre Kolleginnen, die schwanger werden. Besonders wertvoll ist dies in der Phase des Wiedereinstiegs nach der Mutterschaftspause. Zur Entlastung der Eltern werden zudem Pilotprojekte gestartet: Etwa ein betriebsinternes «Kids camp» während der Schulferien. Als weiterer wichtiger Mosaikstein für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist Teilzeitarbeit in zahlreichen Formen möglich. Die Optionen werden transparent für alle im Intranet kommuniziert.

SCHRITT FÜR SCHRITT

Es gilt, immer wieder Prioritäten zu setzen. Nicht alles kann gleichzeitig in die Tat umgesetzt werden. Nach dem erfolgreichen Workshop zum Thema

Gender Diversity vom Herbst 2008 wurde ein Konzept für regelmässige Sensibilisierungs-Workshops für Führungskräfte erarbeitet. Aber: «Wir konnten das Konzept nicht wie geplant umsetzen, da wir in der Wirtschaftskrise andere Prioritäten setzen mussten.»

Heute möchte PwC an das Erreichte anknüpfen. «Wir haben in kurzer Zeit schon viel erreicht, worauf man stolz sein kann. Doch wir möchten uns ständig weiterentwickeln.» Dabei, so Joanne Burgener, sollte man allerdings eins nicht vergessen: Ein Kulturwandel braucht Zeit und Augenmass, er muss Schritt für Schritt umgesetzt werden. Nur so hat jeder die Chance, sich die Kultur zu verinnerlichen. «Auch lokale Eigenarten wollen dabei berücksichtigt sein», stellt sie fest.

KONTROLLE IST GUT, KULTURWANDEL IST BESSER

Bei PwC Schweiz existiert keine speziell für Diversity oder Gleichstellung zuständige Abteilung. Die Massnahmen werden durch die HR-Abteilung und entsprechende Linienverantwortliche umgesetzt. Die Wirtschaftsprüferin und Partnerin Joanne Burgener ist persönlich zuständig für diese Themen. Sie muss die Fortschritte in dieser Sache jedes Jahr als Teil ihrer persönlichen Jahresziele verantworten. Die Integration der Gleichstellungsperspektive in die täglichen Aktivitäten, das Mainstreaming, wird über den persönlichen Einsatz vorangetrieben.

Darum wird der Erfolg des Massnahmenbündels regelmässig gemessen. Die Geschäftsleitung überprüft die Firmen-Performance monatlich. 15 Schlüsselindikatoren (sogenannte Key Performance Indicators KPI) geben dem Management Auskunft über die relevanten Kennzahlen der Unternehmensentwicklung. Einer dieser 15 Indikatoren weist den Frauenanteil auf den verschiedenen Hierarchiestufen aus. So wird der Genderfaktor regelmässig als eine der wichtigsten Erfolgskennzahlen wahrgenommen. Erwünschte Nebenwirkung: Die Integration der Frauen auf allen Stufen des Unternehmens wird vom Topmanagement zunehmend als selbstverständlicher Beitrag zum Gesamterfolg von PwC empfunden.

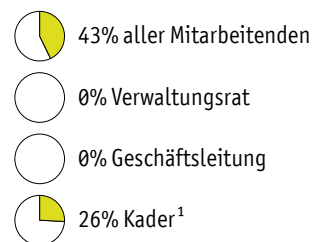
«Die verschiedenen Initiativen zur Förderung der Frauen bei PwC bilden eine wichtige Grundlage. Was allerdings ebenso wichtig ist, ist die individuelle Unterstützung von Entscheidungsträgern. Dazu gehört auch das individuelle Fördern von einzelnen Mitarbeiterinnen», betont Joanne Burgener. Auf jeden Fall aber sei es unerlässlich, dass das Management dahinter steht – sonst könnten sich die Anstrengungen nicht in der Firmenkultur verwurzeln.

FACTS & FIGURES

PwC Schweiz bietet branchenspezifische Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- & Rechtsberatung und Wirtschaftsberatung. PwC mit Hauptsitz in Zürich ist das grösste Prüfungs- und Beratungsunternehmen für grosse, kleine und mittlere Unternehmen in der Schweiz. Das weltweite Unternehmensnetzwerk PwC beschäftigt insgesamt über 163 000 Mitarbeitende in 151 Ländern.

Anzahl Mitarbeitende: 2437

Anteil der Frauen:



¹ Zum Kader zählen wir bei Grossunternehmen Personen mit einer Leitungsfunktion bis zwei Stufen unter der Geschäftsleitung.

ZOOM: WOMEN'S PARTNER DIRECTOR NETWORK

Welche Massnahme empfehlen Sie?

Das Women's Partner Director Network. Die Führungsfrauen von PwC, Stufe Partners und Directors, haben sich in diesem Netzwerk zusammengeschlossen. Aktuell sind das 35 Frauen, die sich dreimal im Jahr zum Erfahrungs- und Wissensaustausch treffen. Das Netzwerk hat sich drei primäre Ziele gesetzt: 1) Stärkung des Bewusstseins für die Relevanz der Genderthematik für PwC in der ganzen Firma, 2) Unterstützung der beruflichen Entwicklung der teilnehmenden Führungsfrauen, 3) Förderung von talentierten weiblichen Mitarbeitenden auf allen Stufen. Zu Beginn der Meetings gibt die federführende Partnerin immer ein kurzes Update über relevante Informationen zum Genderthema bei PwC. Dies beinhaltet oft Informationen der PwC-Gruppe (international). Sie informiert auch über andere Teilprojekte oder Programme (z.B. Mentoring-Programm). Die Teilnehmerinnen berichten von Aktivitäten aus ihren Regionen oder Abteilungen.

Was ist der Nutzen für die Firma?

PwC verfolgt mit dem Netzwerk das Hauptziel, die Fluktuation der Frauen zu senken. Im Interesse des Unternehmens sollten Wissensträgerinnen, in die das Unternehmen investiert hat, erhalten bleiben. Der aktive Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmerinnen bewirkt eine Stärkung des Selbstbewusstseins als Führungsfrauen. Sie ermuntern einander auch, weitere Karriereschritte anzugehen. Das Netzwerk hat einen deutlichen Multiplikatoreffekt: Die teilnehmenden Frauen wirken als Botschafterinnen in ihren Einflussbereichen. Wir gewinnen über das Netzwerk neue Erkenntnisse über Ursachen, Bedürfnisse und Handlungsbedarf bezüglich der Erreichung unseres Hauptziels, die Fluktuation der Frauen bei PwC zu reduzieren.

Was muss beachtet werden?

Kosten entstehen nur intern. Sie können über den Aufwand der teilnehmenden Frauen wie folgt beziffert werden: dreimal ca. vier Stunden mal durchschnittlich 35 Teilnehmerinnen pro Jahr. Dazu kommt der Aufwand, den die federführende Partnerin für die Planung, Auswertung und Weiterentwicklung des Netzwerks aufwendet. Besonders zu Beginn haben PwC-Mitarbeiter Fragen gestellt: Was sollten denn diese «Frauentreffen»? Was wird da gemacht, und ist das nötig? Das oberste Management muss hinter einer solchen Massnahme stehen und deren Ziele, Sinn und Nutzen allen Mitarbeitenden kommunizieren.

Was ist besonders interessant?

Neben dem strukturierten Erfahrungsaustausch sollte immer auch Zeit für freies Networking sein, etwa bei einem anschliessenden Lunch.



Raiffeisen will die Vielfalt auf allen Ebenen fördern. Dazu gehören auch mehr Frauen in Führungspositionen. Damit können wir den langfristigen Erfolg unserer Unternehmensgruppe sichern.

Pierin Vincenz, CEO Raiffeisen Gruppe

RAIFFEISEN

FÜHRUNG IST TEILBAR!

Eine anspruchsvolle Wachstumsstrategie ruft nach den besten Führungskräften. In einem harten Wettbewerb um Talente kann daher nicht länger auf die Frauen verzichtet werden. Dies aber bedingt nichts weniger als einen Kulturwandel. Raiffeisen Schweiz packt ihn mit klar bezifferten Zielen an.

Trotz Finanzkrise gehe der Wettbewerb um die besten Führungs- und Fachkräfte weiter, schreibt Raiffeisen im Geschäftsbericht 2009. Denn: Die anspruchsvolle Wachstumsstrategie der Bank könne nur gelingen, wenn die Entwicklung aller ihrer Mitarbeitenden zielorientiert und konsequent unterstützt werde.

Dies beinhaltet ausdrücklich eine spezifische Förderung der Frauen, die für Raiffeisen arbeiten. So hält der Geschäftsbericht explizit fest: Raiffeisen hat sich zum Ziel gesetzt, den Anteil Frauen zu erhöhen. «Bis 2015 wollen wir mindestens 30% Frauen im Kader», präzisiert *Christa Messner*, Fachverantwortliche für Diversity-Themen im CSR-Management.

Den Frauenanteil im Top-Kader zu erhöhen, bedingt gemäss *Christa Messner* nichts weniger als einen Kulturwandel. «Raiffeisen wurde von Männern gegründet, jahrelang ausschliesslich von Männern geführt – das prägt. Frauen sind anders, setzen beispielsweise den Fokus anders. Es braucht eine bewusste Berücksichtigung der Erwartungen, die Frauen an ihre Arbeitsbedingungen haben. Um so ihr Potenzial besser ausschöpfen zu können.»

Die Geschäftsleitung von Raiffeisen Schweiz hat bereits 2006 einen reichhaltigen Katalog an Massnahmen gutgeheissen, mit dem Ziel, mehr Kaderpositionen mit Mitarbeiterinnen zu besetzen. «Ein Manager muss vorausschauend handeln können», lautete die Devise der Entscheidungsträger. Ab 2015 wird aufgrund der demografischen Entwicklung ein Mangel an qualifizierten Führungskräften erwartet. Eine Fachstelle Diversity hatte sich bei der Ausarbeitung der Massnahmen von einer breit zusammengesetzten Begleitgruppe unterstützen lassen: Neun Personen aller hierarchischen Stufen, beider Geschlechter, mit verschiedenen Berufen, mit und ohne Kinder.

KONTAKTDATEN



Christa Messner
CSR-Management

Raiffeisen Schweiz Genossenschaft
 Raiffeisenplatz
 CH-9001 St.Gallen

Telefon Direkt +41 71 225 83 74
 christa.messner@raiffeisen.ch

Telefon Zentrale +41 71 225 88 88
 www.raiffeisen.ch

Damit war gewährleistet, dass die Massnahmen repräsentativ sind für die unterschiedlichen Bedürfnisse der Belegschaft.

AKTIVE PROMOTION VON JOBSHARING

Besonders bemerkenswert ist die Massnahme, dass Führungsstellen auch von einem Zweierteam besetzt werden können. Man ist bei Raiffeisen überzeugt, dass Jobsharing viele Vorteile bietet. So können sich gut funktionierende Tandems inhaltlich und fachlich ergänzen – zwei Persönlichkeiten vereinen schlicht mehr Kompetenzen. Durch das geteilte Knowhow können zudem Fluktuationen oder Abwesenheiten problemlos abgedeckt werden.

Natürlich muss auch ein gewisser Koordinationsaufwand eingerechnet werden. «Um einen Anreiz zu schaffen, hat die Geschäftsleitung entschieden, dass zwei Jobsharing-Stellen von je 60% stellenplanmässig nur zu 100% berechnet werden», erläutert Christa Messner. Das Angebot gilt auf Nachfrage. Es richtet sich an Männer und Frauen. «Wir brauchen die Teilzeitstellen, um besser auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden nach einer verbesserten Work-Life-Balance eingehen zu können.»

MENTORING VON GANZ OBEN

«Eine zentrale Massnahme für die Förderung unserer Talentträgerinnen ist das Mentoring-Programm», streicht Messner hervor: «Die gesamte Geschäftsleitung und Personen aus dem Top-Management stellen sich als Mentoren und Mentorinnen zur Verfügung. Das macht das Programm sehr reizvoll und glaubwürdig.»

Zu Beginn war das Programm für Frauen gedacht. «Doch die Männer haben protestiert.» Christa Messner erinnert sich an interne Beschwerdemails. Heute werden neben den Frauen auch 25% Männer als Mentees aufgenommen.

Besonders freut Messner, dass die Teilnahme der Männer einen sensibilisierenden Effekt hat: «Nach einem Workshop, an dem nur weibliche Mentees teilgenommen haben, sagten mir kürzlich einige Männer: <Jetzt weiss ich mal, wie sich die Frauen fühlen. Es war mir nicht bewusst, dass es anstrengend sein kann, in der Minderheit zu sein.>»

Die Thematisierung von Diversity und Gleichstellung ist fixer Bestandteil der dreijährigen internen Kaderausbildung. Zwei Tage lang befassen sich die künftigen Führungskräfte mit entsprechenden Fragestellungen. Beispielsweise werden in der Gruppe verschiedene Familienmodelle diskutiert. «Spannend ist, wie die Teilnehmenden zwar Toleranz <predigen>, dann

aber emotional und vehement ihr eigenes, gelebtes Modell verteidigen», erzählt Christa Messner. Diverse Modelle kommen zur Sprache: Der junge Kadermann, der die Ansicht vertritt, eine Frau gehöre zu den Kindern. Der Vater, der gerne mehr Zeit mit seinen schulpflichtigen Kindern verbringen würde. Junge Mütter, die nach der Geburt des Kindes das erste Mal in ihrem Leben das Gefühl haben, als Frau nicht völlig gleichgestellt zu sein.

Die Diskussionen in diesen Workshops sind kontrovers und intensiv. Weil sie die Wertebasis der Mitarbeitenden berühren. Dies ist Christa Messner sehr bewusst: «Jede Führungsperson soll ihr eigenes Modell leben. Wir versuchen an diesen Anlässen das Verständnis für andere Modelle zu wecken und die Führungskraft dazu zu motivieren, die Vielfalt in ihren Teams aktiv als Vorteil zu nutzen.»

FAMILIENFÖRDERUNG SPRICHT MANN UND FRAU AN

Diese Sensibilisierungsarbeit ist wertvoll. Messner begegnet aber auch negativen Stimmen, die argwöhnen, die Frauenförderung führe zu einer Abwertung der Männer. Dem begegnet sie bewusst und aktiv. «Bei unseren Massnahmen, welche die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern, sprechen wir konsequent von Familienförderung. Diese nehmen Männer vermehrt als ihr eigenes Interesse wahr.»

Die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf umfasst einen ganzen Massnahmen-Katalog: Eine hauseigene Kinderkrippe, weil es die Mitarbeitenden spürbar entlastet, das Kind in der näheren Umgebung zu wissen. Bis zu sechs Monaten Mutterschaftsurlaub, fünfzehn Tage Vaterschaftsurlaub, Tochter-/Sohnntag sowie Angebote für die Ferienbetreuung. Nach dem Mutterschaftsurlaub können die Frauen wieder in die gleiche Funktion und auf der gleichen Hierarchiestufe zurückkehren, sofern sie bereit sind, mindestens 60% zu arbeiten. Mit dieser Massnahme möchte die Bank die Mitarbeiterinnen, in die sie bereits investiert hat, auch nach einer Familiengründung im Unternehmen halten.

RAUM FÜR KONTROVERSEN: SO MACHT MAN AGENDA-SETTING

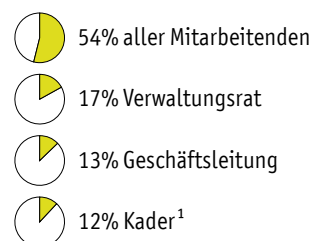
Für den Kulturwandel, weiss Messner, braucht es auch die aktive thematische Auseinandersetzung. «Am Hauptsitz in St. Gallen laden wir regelmässig alle Mitarbeitenden zu Referaten, Podiumsdiskussionen oder künstlerischen Performances zum Thema Diversity ein», erzählt sie. Diskussionen im Plenum, aber auch der Raum für Gespräche während des Imbisses seien wichtige Teile dieses Programms. «Gestartet sind wir mit rund 50 Teilnehmenden, inzwischen nehmen jeweils zwischen 100 und 250 Personen teil.

FACTS & FIGURES

Die Raiffeisen Gruppe mit dem Dienstleistungs- und Strategiezentrum Raiffeisen Schweiz in St. Gallen ist die drittgrösste Bankengruppe der Schweiz. Sie ist genossenschaftlich strukturiert. Sie stellt die klassischen Dienstleistungen einer Bank für Privatkunden und Unternehmen zur Verfügung. Dazu gehören der Zahlungsverkehr, Hypotheken, Sparen und Anlegen und Beratung.

Anzahl Mitarbeitende: 9553

Anteil der Frauen:



¹ Zum Kader zählen wir bei Grossunternehmen Personen mit einer Leitungsfunktion bis zwei Stufen unter der Geschäftsleitung.

Die Leute wollen dabei sein, um danach mitreden zu können. Hier wird wirksam Agenda Setting betrieben. Denn worüber gesprochen wird, das wird auch angepackt.»

Christa Messner blickt über den Tellerrand: «Wir können nicht warten, bis dieser Prozess <draussen in der Gesellschaft> irgendwie automatisch abläuft.» Die Gleichstellung von Frauen und Männern sei zwar durchaus ein gesamtgesellschaftlicher Prozess. «Aber wir als Unternehmen sind ein Teil dieser Gesellschaft und müssen deshalb aktiv mit dieser Veränderung mitgehen. Denn vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und dem daraus resultierenden Fachkräftemangel ist dies für die Erreichung unserer wirtschaftlichen Ziele wichtig.»

Auch Kontroversen schaffen Aufmerksamkeit, denn sie rücken das Thema ins Zentrum. So begannen einige Stimmen einzuwenden, die Wirtschaftskrise stelle ja jetzt mehr Arbeitskräfte frei, das entschärfe die Wettbewerbssituation auf dem Arbeitsmarkt. Die Situation in der IT-Abteilung der Raiffeisen präsentiert sich jedoch anders. Hier sind passende und fähige Arbeitskräfte zur Neubesetzung von Stellen rar. Die Verantwortlichen fordern, die Diversity-Verantwortlichen sollten aktiver agieren. «Es hat zu wenig Fachkräfte auf dem Markt, warum gibt es nicht mehr Frauen?» wird gefragt. Wenn vor einiger Zeit noch kaum eine Handvoll Fachleute wusste, was Diversity heisst, ist das ausgewogene Geschlechterverhältnis bei Raiffeisen heute ein regelmässig besprochenes Unternehmens-Anliegen geworden, in der Geschäftsleitung ebenso wie unter den Mitarbeitenden.

«Was die Zahlen angeht, so sind wir erst daran, ein Controlling zu entwickeln», räumt Messner ein. Von den Massnahmen zur Zielerreichung könne man bisher keine direkten kausalen Zusammenhänge herstellen. «Aber der Prozess ist wahrnehmbar. Gegenwärtig sind bei uns knapp 12% Frauen im oberen Kader tätig, 2006 waren es noch 8%.»

Messner schliesst: «Das Management muss den Nutzen der Massnahmen von heute für die Zukunft abschätzen können. Und der besteht vor allem darin, im Wettbewerb um die besten Talente eine Pool-Position einzunehmen.»

ZOOM: DAS MENTORING-PROGRAMM

Welche Massnahme empfehlen Sie?

Das Mentoring-Programm. 25 Potenzialträgerinnen werden während eines Jahres durch einen Mentor oder eine Mentorin aus den obersten Führungsetagen begleitet, mit einer spezifischen individuellen Zielsetzung. Flankierend finden fünf Workshops statt, an denen teilweise Mentoren und Mentees gemeinsam teilnehmen. In den Workshops lernen die Teilnehmenden unter anderem, wie sie sich in einem männlich dominierten Umfeld erfolgreich positionieren.

Was ist der Nutzen für die Firma?

Raiffeisen investiert mit dieser Massnahme aktiv in die Entwicklung talentierter weiblicher Mitarbeiterinnen. Dadurch sichert sich das Unternehmen die benötigte Anzahl fähiger Führungskräfte für die kommenden Jahre. Die Führungskräfte werden sensibilisiert für die Problemstellungen der Mitarbeiterinnen, die sich von denen der Mitarbeiter unterscheiden. Das Firmeninteresse, eine angemessene Anzahl Frauen auf der Führungsstufe zu haben, wird in der alltäglichen Umsetzung konkret vorangetrieben. Die Mentoren und Mentorinnen melden regelmässig, dass auch sie von dieser direkten Führungserfahrung profitieren. Ausserdem wird das interne Netzwerk dadurch verstärkt, die Zusammenarbeit über die Hierarchiestufen und Unternehmensbereiche hinweg verbessert.

Was muss beachtet werden?

In der konkreten Umsetzung können Differenzen auftreten. Bei der Auswahl der Mentees und bei der Tandembildung braucht es transparente Auswahlkriterien. Dann gilt es bewusst zu diskutieren: Das Mentoring-Programm lebt von der Weitergabe von Wissen. Aus Konkurrenzgründen wird manchmal aber dazu tendiert, Wissen für sich selbst zu behalten. Und schliesslich kann Eifersucht aufkommen bei den männlichen Mitarbeitenden, die befürchten, es werden nur noch die Frauen gefördert. Lösungen sind: Klare Kriterien für die Auswahl der «Mentees» hinterlegen. Die Weitergabe von Wissen in den Workshops thematisieren und diskutieren. Und schliesslich kann man das Programm auch für Männer öffnen, dabei sollte man die Anzahl begrenzen (25%) und den Frauen Vorrang gewähren, um die Zielsetzung einer höheren Frauenvertretung nicht aus den Augen zu verlieren.

Was ist besonders interessant?

Weil sich auch alle Mitglieder der Geschäftsleitung als Mentoren beteiligen, erhält das Programm eine hohe Glaubwürdigkeit.



Angesichts der demografischen Entwicklung und des damit verbundenen Fachkräftemangels können wir nicht auf 50 Prozent des Talentpools verzichten.

Matthias M. Baltisberger, Leiter Roche Standort Basel

ROCHE

VIelfalt AN ZIELEN MESSEN

Roche hat Nachholbedarf festgestellt: Im obersten Kader fehlen die Frauen. 2010 setzte sich die Unternehmensführung deshalb ein «Gender-Goal»: Bis Ende 2014 sollen mindestens 20% der obersten Kaderleute Frauen sein. Diese Vorgabe ist explizit Teil der Unternehmensstrategie.

Die Konzernleitung hatte 2006 festgestellt, dass sich der niedrige Frauenanteil in der Führungsetage nicht oder nur sehr langsam erhöhte. Man wollte deshalb mit den aktiven Führungsfrauen im Konzern über Ursachen und mögliche Optimierungsmassnahmen beraten.

Für dieses Anliegen hatten die Frauen des firmeneigenen «Women in Leadership»-Netzwerks (WinL) offene Ohren. Das Netzwerk der Führungsfrauen wurde bereits 2003 ins Leben gerufen. *Brigitte Maier*, Leiterin «Diversity & Inclusion» erinnert sich: «Wir wollten schon damals wissen, was die Karriere von Frauen positiv beeinflusst und welche Massnahmen angezeigt wären.» Dazu führte sie Workshops mit Roche-Mitarbeiterinnen durch. Deutlich wurde dabei das Bedürfnis nach einem etablierten Netzwerk für Führungsfrauen.

Roche gehörte in Sachen Gleichstellung zu den Pionier-Unternehmen. Bereits in den 1980er Jahren machte der Konzern bei der Initiative «Taten statt Worte» mit. Diese verpflichtete Schweizer Firmen, die Chancen von Frauen in der Arbeitswelt zu erhöhen. 1992 wurde schliesslich eine interne Stelle für Chancengleichheit ins Leben gerufen.

Seit 2004 heisst die Stelle «Diversity Management», seit 2009 «Diversity & Inclusion». Dies war mehr als eine Namensänderung. Ab da zählte der «Business Case»: Wurde Gleichstellung bisher eher als rechtliche Anforderung oder soziale Verantwortung verstanden, orientierte man sich nun verstärkt an den geschäftsrelevanten Aspekten einer vielfältigen Belegschaft.

KONTAKTDATEN



Brigitte Maier
Leitung Diversity & Inclusion

F. Hoffmann-La Roche AG
Grenzacherstrasse
CH-4070 Basel

Telefon Direkt +41 61 688 26 69
brigitte.maier@roche.com

Telefon Zentrale +41 61 688 11 11
www.roche.ch

VON DER MORAL ZUM BUSINESS CASE

Diese Entwicklung wurde unterstützt durch Studien, welche belegen konnten, dass vielfältig zusammengesetzte Teams innovativer arbeiten. Zusätzlich thematisierte die Öffentlichkeit damals das Thema der demografischen Entwicklung und den dadurch erwarteten Mangel an Fachkräften.

2008 führte das zu einem Perspektivenwechsel: «Nicht die Unternehmen wählen die Mitarbeitenden aus. Heute, und in der Zukunft noch vermehrt, entscheiden die Mitarbeitenden, wo sie arbeiten wollen. Wenn Roche die Besten will, müssen alle Talentgruppen angesprochen werden.»

In dieser Neuausrichtung profitiert Roche nun davon, Gleichstellung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf schon früh thematisiert zu haben. Diverse Massnahmen waren schon früh gut etabliert. Mitarbeitende können ihre Arbeit flexibel ausgestalten: mit Modellen wie Jahresarbeitszeit, Teilzeitpensen und Flexibilität des Arbeitsorts. Den Müttern wird ein 18-wöchiger voll bezahlter Mutterschaftsurlaub gewährt, Kindertagesstätten und Kurzzeit- oder Notfallbetreuung für Kinder von Angestellten runden das Angebot ab. Schon früh wurde auch ein spezifisches Mentoringprogramm für talentierte Mitarbeitende entwickelt.

BASIS ZUR ERREICHUNG DES GENDER-GOALS

Auf diese Vorarbeiten können die Führungsverantwortlichen nun aufbauen, wenn es darum geht, das Gender-Goal zu erreichen. Die Unternehmenseinheiten arbeiten daran, das übergeordnete Fünfjahresziel herunterzuberechnen. «Welche Teilziele setzen wir in unserem Unternehmensbereich in den kommenden Jahren? Wo setzen wir Schwerpunkte?» Für die Beantwortung solcher Fragen gilt es, ganz unterschiedliche Ausgangslagen zu berücksichtigen. Die meisten Business Areas beginnen damit, die Fakten zu analysieren. So arbeiten etwa in der Pharmaentwicklung bedeutend mehr Frauen als z.B. in der Pharmaforschung. Auf der erarbeiteten Grundlage können dann Teilziele gesetzt und Massnahmen priorisiert werden. «Somit wird das Thema Teil des Managementprozesses, eine gute Voraussetzung für eine Versachlichung der Diskussion», sagt Diversity & Inclusion-Chefin Brigitte Maier.

Die bereits 2009 erarbeiteten «Diversity & Inclusion-Richtlinien» dienen der Präzisierung und Unterstützung in allen wichtigen HR-Prozessen: Mitarbeitergewinnung, Talentmanagement, Beförderungsprozesse etc. Ein Beispiel: Im Bereich der Rekrutierung besagt eine Richtlinie, dass eine Person, die eine Führungsposition anstrebt, von Männern und Frauen interviewt und bewertet werden muss. Die Guidelines werden durch die Personalfach-

leute in alle Bereiche eingebracht und getestet und gehören zum Programm interner Schulungen oder Weiterbildungen.

«Ich habe oft gemerkt, dass Führungskräfte zwar offen sind für Diversity-Aspekte. Doch sie können sich darunter wenig Konkretes vorstellen. Deshalb sind Richtlinien und konkrete Praxisbeispiele wichtig», weiss Brigitte Maier. Es sei ausserdem zur Erreichung des Gender-Goals förderlich, dass Roche sich in den letzten Jahren eine weltweite HR-Organisation mit zentralen Prozessen aufgebaut hat. So können Massnahmen z.B. auf dem bestehenden konzernweiten Talentmanagement-Programm aufbauen.

KEINE QUOTENFRAUEN

Die Präsentation des «Gender-Goals» anfang Jahr entfachte eine intensive Diskussion unter den Kader-Mitgliedern. Befürchtet wurde vor allem, durch diese Zielsetzung würden Frauen nun nur wegen des Geschlechts gefördert – dabei brauche man doch die beste Person am richtigen Platz. Und keine Quotenfrauen.

Die Konzernleitung machte im Rahmen dieser Diskussionen immer wieder deutlich, dass die Definition eines messbaren Ziels Voraussetzung für Veränderung und immer Teil eines konsequenten, zielführenden Management sei.

Gesellschaftlich sei die Gleichstellung und insbesondere das Thema «Frauen in Führungspositionen» nach wie vor ein kontroverses Thema. «Es gibt immer noch Mitarbeitende, Männer wie Frauen, welche das Unternehmensinteresse noch nicht erkannt und Schwierigkeiten mit notwendigen Änderungen haben», bestätigt Brigitte Maier.

Das Ziel der Sensibilisierungsarbeit müsse hier sein, Vorgesetzte dazu anzu-leiten, sich emotional möglichst neutral mit dem Thema auseinandersetzen. Etwa, wenn eine Anfrage einer Mutter oder eines Vaters für ein flexibles Arbeitsmodell im Raum stehe.

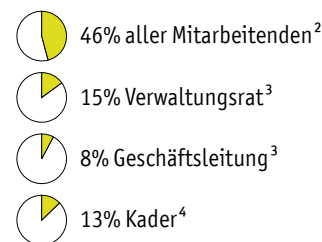
Es gelte, das Bewusstsein zu schärfen. Und Maier weiss sich unterstützt: «Das klare Commitment der Konzernleitung für das Gender-Goal macht die Relevanz des Themas deutlich. Auch für bisherige Skeptiker. Die Mitarbeitenden der Roche wissen: Für unsere Unternehmensspitze ist die Geschlechtervielfalt ein strategischer geschäftsrelevanter Aspekt.»

FACTS & FIGURES

Roche, ein führendes, forschungsorientiertes Unternehmen, ist spezialisiert auf die Geschäfte Pharma und Diagnostics. Der Konzern mit Hauptsitz in Basel beschäftigt weltweit 80 000 Mitarbeitende in rund 150 Ländern.

Anzahl Mitarbeitende: 8500¹

Anteil der Frauen:



1 am Standort Basel

2 weltweit

3 Da Roche in der Schweiz mit mehreren Gesellschaften operiert, beziehen sich die Zahlen zur Frauenvertretung in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung auf die Roche Gruppe (international).

4 Zum Kader zählen wir bei Grossunternehmen Personen mit einer Leitungsfunktion bis zwei Stufen unter der Geschäftsleitung.

ZOOM: WOMEN IN LEADERSHIP NETWORK WINL

Welche Massnahme empfehlen Sie?

Das interne Netzwerk für Mitarbeiterinnen mit direkter und lateraler Führungsverantwortung, genannt «Women in Leadership Network WinL». Die Führungsfrauen treffen sich in verschiedenen Formaten (monatliche Treffen, Themengruppen, Leadership-Talk). Das Thema »Führung« steht immer im Vordergrund. Der Grundstein für das Netzwerk wurde mit Workshops gelegt, in denen sich Führungsfrauen zur Bedarfs- und Themenklärung trafen. Nach einer Präsentation beim Management wurde eine Organisationsstruktur aufgebaut. Mit Unterstützung des zentralen «Diversity & Inclusion-Managements» erstellen die Führungsfrauen jeweils eine Jahresplanung, organisieren Treffen und diskutieren Vorschläge zur Umsetzung mit dem Senior Management.

Was ist der Nutzen für die Firma?

Das Netzwerk ist ein Beitrag dazu, die Innovationskraft des Unternehmens durch den Erfahrungs- und Wissensaustausch zu stärken. Hier kommt viel Erfahrung aus verschiedenen Bereichen der Firma zusammen. Daraus entstehen Ideen und Vorschläge, die in die Organisation zurückfliessen. Neben dem klaren Beitrag zur Erreichung des definierten Gender-Goals, leistet das Netzwerk also einen aktiven Beitrag zur Unternehmensentwicklung.

Was muss beachtet werden?

Das Netzwerk sollte bei der Definition seiner Ziele die übergeordneten Ziele des Unternehmens als Auftragsrahmen sehen und den Beitrag des Netzwerks zur Erreichung dieser Hauptziele klar formulieren. Das Senior Management muss die Massnahme mittragen. Diese oft männlichen Manager müssen früh und aktiv eingebunden werden, damit sie als Fürsprecher auftreten können. Die Erfahrung zeigt, dass der Aufbau und die Entwicklung des Netzwerks eine gewisse zentrale Koordination, also den Einsatz spezifisch dafür eingesetzter Ressourcen braucht. Ein Grossteil der Arbeit jedoch wird durch das Engagement der Netzwerkmitglieder selber erbracht (z.B. Projektleitung für eine bestimmte Themengruppe oder Veranstaltungsreihe).

Was ist besonders interessant?

Das Netzwerk trägt klar dazu bei, die Mitarbeiterinnen an das Unternehmen zu binden. Durch das Teilen von Erfahrungen und die gegenseitige Unterstützung wird die einzelne Führungsfrau entlastet und der Blick für neue Handlungsmöglichkeiten kann sich öffnen.



Eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern im höheren Management gehört zu unseren Zielen. So werden wir eine umfassende Optik auf die Probleme gewährleisten, die zu lösen sind. So werden wir sicherstellen, dass alle relevanten Blickwinkel und Einschätzungen einfließen.

Philippe Hebeisen, CEO Vaudoise

VAUDOISE VERSICHERUNGEN

DIE GESCHÄFTSLEITUNG VERLANGT: MEHR FRAUEN AN DER SPITZE

Der neue Personalchef soll es umsetzen: Die Geschäftsleitung der Vaudoise beauftragt Alain Dondénaz mit dieser wichtigen Aufgabe. Nämlich, einen Massnahmenplan zu erstellen, um mehr Frauen in die Führungspositionen zu bringen. Und weil CEO Philippe Hebeisen ein klares Zeichen gesetzt hat, kommt die Sache nun voran.

Wenn auch in der Direktion der Vaudoise keine einzige Frau sitzt, so gehört doch eine prominente Wirtschaftsfrau seit dem Jahr 2000 zum Verwaltungsrat der Westschweizer Versicherungsgesellschaft: *Chantal Balet Emery*, die ehemalige Direktorin des Büros des Wirtschaftsverbandes *economiesuisse* in der Romandie.

Ihrer Stimme und der grossen Erfahrung in strategischer Planung des Verwaltungsratspräsidenten *Paul-André Sanglard* sei dieser fortschrittliche Impuls wohl zu verdanken, meint der Personalchef der Vaudoise, *Alain Dondénaz*. Er hat von der Direktion nun den Auftrag erhalten, ein Programm zu entwerfen, um mehr Frauen in die Unternehmensführung zu holen.

«Für mich gibt es zwischen Frau und Mann gerade im beruflichen keinen Unterschied – als Jurist ist es für mich schon seit der Universitätszeit ganz natürlich, Frauen auch intellektuell auf der gleichen Augenhöhe zu begegnen», erklärt Dondénaz seinen eigenen Hintergrund: «Im Jurastudium ist der Anteil Frauen und Männer ziemlich ausgeglichen.»

40% DER «HIGH POTENTIALS» SIND FRAUEN

Im Januar 2009 hat er die Leitung des Personalwesens der Vaudoise übernommen. Zunächst liess er erheben, welche Mitarbeitenden ein besonders hohes Entwicklungspotenzial haben. Dabei zeigte sich: 40% der besonders

KONTAKTDATEN



Alain Dondénaz
Directeur
Chef du Département Services

Vaudoise Générale
Compagnie d'Assurances SA
Place de Milan
CH-1007 Lausanne

Telefon Direkt +41 21 618 84 29
adondenaz@vaudoise.ch

Telefon Zentrale +41 21 618 80 80
www.vaudoise.ch

talentierten Mitarbeitenden der Vaudoise sind Frauen. «Nun gilt es, zu verfolgen, wie sich diese Frauen im Interesse des Unternehmens entwickeln können, um ihr Potenzial auszuschöpfen», hält Dondénaz fest.

CEO *Philippe Hebeisen* hat selbst ein klares Signal seines persönlichen Commitments gesendet. Anlässlich der letzten Beförderung einer Mitarbeiterin in eine höhere Position, liess er der Medienmitteilung den Satz beifügen: «Mit dieser Ernennung bekräftigt die Vaudoise ihren Willen, Frauen Zugang zu Schlüsselpositionen zu verschaffen und dem Nachwuchs echte Chancen zu bieten.»

«Es gibt beruflich gesehen gar keine Möglichkeit, zu rechtfertigen, warum bestens ausgebildete Frauen nicht in Spitzenpositionen wirken sollen – oder etwa weniger verdienen sollen als ihre männlichen Kollegen», unterstreicht Dondénaz.

ES BRAUCHT EIN MESSBARES ZIEL

Dabei ist sich der erfahrene Versicherungs-Mann über eines im Klaren: «Ohne ein quantifiziertes Ziel wäre das Schicksal des Projektes sehr ungewiss. Erst, wenn definierte Zahlen dieses Unternehmensziel messbar machen, kann ich den Auftrag effektiv umsetzen.»

Man könne dabei nicht einfach eine Wunschzahl in die Welt setzen, sagt Dondénaz. Hingegen mache es Sinn, sich auf die konkrete Talent-Erhebung zu beziehen. Ausgehend von den 40% weiblichen «high potentials» könne man hochrechnen, wie viele Frauen in absehbarer Frist in höheren Kaderpositionen der Vaudoise vertreten sein sollten. Denn diese Talente müssten gezielt gefördert werden. Sonst riskiere man einen Verlust an wertvollen Ressourcen.

Nun erarbeitet Dondénaz einen ersten Vorschlag für den CEO und anschliessend für den Verwaltungsrat. *VISIO 2014*: Bisher arbeiten im höheren Kader 25 Männer und drei Frauen. Bis 2014 soll die Anzahl Frauen auf dieser Stufe verdoppelt werden. Er denkt, genau dieses Resultat würde die stärkste positive Wirkung ausstrahlen. Einerseits spielt der Vorbildeffekt für die tieferen Stufen. Andererseits bildet diese Kaderstufe auch eine Vorstufe zur Ebene des Direktionsausschusses, wo die Frauen noch gänzlich fehlen.

WARUM ERST JETZT?

«Die Vaudoise ist ein pragmatisches Unternehmen und macht nicht jeden Trend mit. Aber wenn sich eine Tendenz klar abzeichnet und bewährt, zögern wir nicht, resolut mitzuziehen», erläutert Dondénaz die Firmenkultur. Dazu kommt, dass die Konkurrenz sich doch mit Vereinbarkeitspro-

grammen «Arbeit und Familie» aktiv dafür engagiert, als attraktive Arbeitgeber im Markt aufzutreten.

FLEXIBLE ARBEITSMODELLE, MENTORING UND VERWURZELUNG

Auf lange Sicht aber müssen parallel zur VISIO 2014 die Massnahmen auf alle talentierten Mitarbeiterinnen bis an die Basis ausgedehnt werden. Neue Teilzeit- und Telearbeitsangebote sollen geprüft und vermehrt ermöglicht werden. Bisher sei die Vaudoise da besonders im Bereich der Führungsaufgaben eher zurückhaltend. Obwohl man in Einzelfällen bereits sehr gute Erfahrungen mache, die es jetzt auszuwerten und nutzbar zu machen gilt.

«Auch Mentoring-Programme sind interessant», bekräftigt Dondénaz, «für Frauen wie für Männer». Er selbst habe, lange vor dem Aufkommen dieser modernen Begrifflichkeiten, einmal eine interne Versicherungsfachfrau quasi als Mentor begleitet. Weil sie immer nur intern gearbeitet habe, habe ihr die Erfahrung gefehlt, wie es im Aussendienst abläuft. Sie sei deshalb etwas zu wenig flexibel gewesen, wenn Aussendienst-Mitarbeiter mit spezifischen Anliegen an sie gelangten. Daraus ergaben sich Kommunikationsschwierigkeiten mit der Verkaufsfrent. «Weil ich gemerkt habe, dass dies ein Hindernis für ihre Beförderung war, habe ich veranlasst, dass sie einige Wochen ein Praktikum im Aussendienst machte. Das hat alles verändert», erzählt der Personalchef. «Sie hatte nun selbst erlebt, was es im Verkauf braucht.» Danach habe der Beförderung nichts mehr im Wege gestanden.

Braucht es auch ein Coaching-Angebot? Der Personalchef formuliert seinen Eindruck so: Wenn Frauen in höhere Führungspositionen kommen, gelangen sie in eine männlich geprägte Umgebung. Da könne es für Frauen sinnvoll sein, das eigene Verhalten gezielt mit einem Coach zu besprechen und danach selbstbewusst zu steuern. Eine Elefantenhaut zu entwickeln und einiges aushalten zu können, gehöre selbstverständlich dazu – für Männer genauso wie für Frauen.

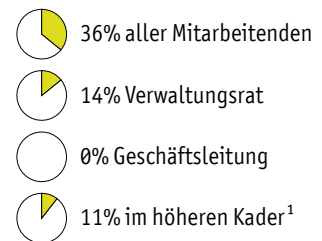
Um seinen Vorschlag und vor allem das Vorgehen gut abzustützen, wird der Personalchef eine interne Arbeitsgruppe zusammenstellen. Dort sollen seine Vorschläge diskutiert und die tatsächlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden eruiert werden. Im Juni 2011 möchte er dann der Direktion und anschliessend dem Verwaltungsrat einen konkreten Massnahmenkatalog vorlegen. Und Dondénaz weiss: «Das Ziel, ein ausgewogenes Verhältnis von weiblichen und männlichen Führungskräften anzusteuern, verlangt von Beginn weg eine gute Verwurzelung im Unternehmen.

FACTS & FIGURES

Die Vaudoise Versicherungen ist eine schweizerische Versicherungsgesellschaft mit Sitz in Lausanne. Sie versichert Privatpersonen in den Bereichen Leben und Nichtleben. Ebenso bietet sie Versicherungslösungen für Unternehmen und öffentliche Körperschaften. Sie gehört zu den zehn grössten Privatversicherern in der Schweiz.

Anzahl Mitarbeitende: 1265

Anteil der Frauen:



¹ Zum höheren Kader zählen wir bei der Vaudoise Personen mit einer Leitungsfunktion bis zwei Stufen unter der Generaldirektion. Bei der Vaudoise bezieht sich die Zahl auf die Kadermitarbeitenden im Hauptsitz.

ZOOM: VISIO 2014

Welche Massnahme empfehlen Sie?

Ich werde unserem CEO demnächst die VISIO 2014 vorstellen. Ein Programm, das zum Ziel hat, bis Ende 2014 den Frauenanteil im obersten Kader (28 Mitarbeitende insgesamt) zu verdoppeln. Dazu nehme ich die 22% von Frauen im mittleren Kader in den Blick. Nach Absprache mit dem CEO werde ich das Ziel auch dem Verwaltungsrat präsentieren.

Was ist der Nutzen für die Firma?

Gelingt diese Zielsetzung, zeigt das, dass der Zugang zu einer höheren Funktion für Frauen bei der Vaudoise kein glücklicher Zufall ist, sondern gewollt und geplant werden kann. Ich glaube, das könnte eine Motivations-Spritze sein für die Frauen mit Potenzial für eine Position im höheren Kader.

Was muss beachtet werden?

Um dieses Programm umsetzen zu können, brauche ich eine starke und klare Unterstützung von CEO und Verwaltungsrat. Ein solches Programm muss auch intern geschickt kommuniziert werden. Es darf nicht der Eindruck entstehen, dass die Vaudoise sich nur noch für die Frauen und nicht mehr für die Männer interessiert.

Was ist besonders interessant?

Zum Vorgehen gehört, dass wir die Stellen im höheren Kader identifizieren, die überhaupt bis 2014 aufgrund von Pensionierung neu zu besetzen sind. Anschliessend müssen die möglichen Kandidatinnen in einem Assessment ausgewählt und konsequent an die höhere Kaderfunktion herangeführt werden. Flankiert von einer zweckdienlichen Weiterbildung, vor allem in Management und Unternehmensführung.

KONTAKTDATEN

CLS Communication AG

Doris Albisser
Chief Executive Officer

Dianastrasse 6
CH-8002 Zürich

doris.albisser@cls-communication.com
Telefon Direkt +41 44 206 68 50
Telefon Zentrale +41 44 206 68 68
www.cls-communication.com

Montres Corum Sàrl

Yolaine Bôle
Directrice des Ressources Humaines

Rue du Petit-Château 1
Case postale 374
CH-2301 La Chaux-de-Fonds

ybole@corum.ch
Telefon Direkt +41 32 967 06 08
Telefon Zentrale +41 32 967 06 70
www.corum.ch

CSEM, Center Suisse d'Electronique et de Microtechnique SA

Anne-Marie Van Rampaey
Vice-President Human Resources

Rue Jaquet-Droz 1
Case Postale
CH-2002 Neuchâtel

anne-marie.vanrampaey@csem.ch
Telefon Direkt +41 32 720 52 13
Mobile +41 79 247 31 79
Telefon Zentrale +41 32 720 51 11
www.csem.ch

Feller by Schneider Electric

Caroline Rufer
HR Business Partner

Bergstrasse 70
CH-8810 Horgen

caroline.rufer@feller.ch
Telefon Direkt +41 44 728 74 05
Telefon Zentrale +41 44 728 77 77
www.feller.ch

IBM Schweiz AG

Nadia Dupont
Marketing & Communications

IBM Hauptsitz:
Vulkanstrasse 106
CH-8010 Zürich

ndup@ch.ibm.com
Telefon Direkt +41 58 333 68 57
Mobile +41 79 517 11 42
Telefon Zentrale +41 58 333 44 55
www.ibm.com/ch/de

MPS, Micro Precision Systems AG

Marilena di Renzo
Directrice des ressources humaines

Chemin du Long-Champ 95
Case postale 8361
CH-2500 Bienne 8

marilena.direnzo@mpsag.com
Telefon Direkt +41 32 344 44 36
Telefon Zentrale +41 32 344 43 00
www.mpsag.com

PricewaterhouseCoopers AG

Joanne Burgener
Assurance, Partner
Grafenauweg 8
Postfach
CH-6304 Zug
joanne.burgener@ch.pwc.com
Telefon Direkt +41 58 792 68 02
Mobile +41 79 606 58 09
Telefon Zentrale +41 58 792 44 00
www.pwc.ch

**Vaudoise Générale
Compagnie d'Assurances SA**

Alain Dondénaz
Directeur, Chef du Département Services
Place de Milan
CH-1007 Lausanne
adondenaz@vaudoise.ch
Telefon Direkt +41 21 618 84 29
Telefon Zentrale +41 21 618 80 80
www.vaudoise.ch

**Raiffeisen Schweiz
Genossenschaft**

Christa Messner
CSR-Management
Raiffeisenplatz
CH-9001 St. Gallen
christa.messner@raiffeisen.ch
Telefon Direkt +41 71 225 83 74
Telefon Zentrale +41 71 225 88 88
www.raiffeisen.ch

F. Hoffmann-La Roche AG

Brigitte Maier
Leitung Diversity & Inclusion
Grenzacherstrasse
CH-4070 Basel
brigitte.maier@roche.com
Telefon Direkt +41 61 688 26 69
Telefon Zentrale +41 61 688 11 11
www.roche.ch

WELCHES SIND DIE HAUPTMOTIVE DER FIRMEN, SICH FÜR MEHR FRAUEN IN DER FÜHRUNG EINZUSETZEN?

Die Statistiken zeigen es deutlich: In Führungspositionen sind Frauen in den Schweizer Unternehmen noch immer deutlich untervertreten. Dies, obwohl mehrere Studien belegen, dass ein angemessener Frauenanteil an der Firmenspitze massgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt.

Die Erfahrung, dass gemischte Teams innovativer arbeiten und den Ansprüchen der Kunden besser gerecht werden, teilen und vertreten heute zahlreiche Firmenchefs.

Es ist möglich und im betriebswirtschaftlichen Interesse der Unternehmen, mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. Die hier porträtierten Firmen zeigen, dass und wie es funktioniert.

Diese Publikation zeigt eine Fülle von anregenden Beispielen, die konkret zeigen, wie sich der Frauenanteil erhöhen lässt.