

# SPECIAL EQUAL VOICE UNITED



Fanny Chollet  
Kampffjet-Pilotin

# Revolution im Cockpit

# 132-jähriger Marathon

**G**estern, am 8. März, fand der «International Women's Day» unter dem Thema «Embrace Equity» statt. Ein internationaler Tag, an dem die sozialen, wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Errungenschaften von Frauen gefeiert werden. Dieser Tag ist aber auch ein Aufruf zum Handeln, um die Gleichstellung von Frauen und Männern noch weiter voranzubringen. Der erste Weltfrauentag wurde bereits 1911 durchgeführt – heute, mehr als hundert Jahre später, ist dieser Tag noch immer wichtig.

Als CFO sind Zahlen und Fakten ein wichtiger Bestandteil meines Alltags. Eine Zahl hat mich allerdings schockiert: 132! Gemäss dem «Global Gender Gap Report 2022» des World Economic Forum wird es noch 132 Jahre dauern, bis die Kluft zwischen den Geschlechtern weltweit geschlossen ist. Diese Zahl hat mich nicht nur als Finanzchefin der Ringier Gruppe und Initiatorin der EqualVoice-Initiative er-

schüttert, sondern auch persönlich als Mutter eines neunjährigen Sohnes: Selbst unsere Kinder werden die Geschlechterparität nicht mehr erleben! Das darf nicht sein. Es ist Zeit, dass wir uns gemeinsam für Gender Equality einsetzen und Diversität auf allen Ebenen voranbringen.



**Annabella Bassler**  
CFO Ringier AG und  
Initiatorin EqualVoice

Was mich aber positiv stimmt, ist das wachsende Bewusstsein und Engagement beim Thema Gender Equality. Unternehmen erkennen mehr und mehr die Vorteile von Diversität in ihren Teams und ergreifen wirkungsvolle Massnahmen, um Vielfalt und Inklusion im Wirtschaftsumfeld Realität werden zu lassen. Lasst uns voneinander lernen und Rollenmodelle sichtbar machen. Diese erste

Ausgabe des «Handelszeitung»-Specials «EqualVoice United» macht genau dies – lassen Sie sich durch die spannenden Artikel inspirieren.

Wir alle wissen: Gender Equality ist ein Marathon, kein Sprint. Also: Laufschuhe anziehen und gemeinsam den Weg gehen!

## INHALT

**Gemeinsam stärker** Das Netzwerk EqualVoice United fördert die Sichtbarkeit von Frauen. **4**

**Steigende Quoten** Frauen besetzen immer mehr Führungspositionen – vor allem in der Schweiz. **6**

**Genderstereotype ahoi** Dem Phänomen der Männerflucht auf der Spur. **8**

**Sylvie Durrer** Die EBG-Direktorin über Rollenbilder und die Gleichstellungsstrategie 2030. **10**

**Nicole Dechev** Die CFO der Energy Gruppe Schweiz kennt nur einen Weg: Flucht nach vorne. **12**

**Frauenpower nutzen** Wie Unternehmen mehr Ausgewogenheit in der Belegschaft erreichen. **14**

**Cornelia Diethelm** Die Expertin für digitale Ethik sieht Diversität durch KI in Gefahr. **16**

**Emilie Kempin-Spyri** Die erste Schweizer Juristin kämpfte zeitlebens für die Rechte der Frau. **18**

## TITELBILD



Fanny Delphine Chollet ist die erste Kampfpilotin der Schweizer Luftwaffe. Die 31-jährige Berufsoffizierin pfeift auf Rollenstereotype und fliegt selbstbewusst die F/A-18.

### IMPRESSUM

Der Magazin-Special «EqualVoice United» ist eine redaktionelle Beilage der «Handelszeitung»

**Gesamtverantwortung**  
Jasmine Alig

**Redaktionelle Mitarbeit**  
Tina Fischer, Olivia Ruffiner

**Chefredaktor** Markus Diem Meier  
**Stv. Chefredaktoren**

Holger Alich, Tim Höfinghoff, Marcel Speiser,

**Sekretariat** Yvonne Paul

**Layout** Roger Cavalli

**Bildredaktion** Andreas Wilhelm

**Korrektur** Simone Abegg (Leitung), Sandra Bolliger (stv. Leitung), Claudia Locatelli, Carsten Stütz

**Adresse Redaktion**  
Flurstrasse 55, 8021 Zürich,  
Telefon 058 269 22 80  
redaktion@handelszeitung.ch  
www.handelszeitung.ch

**Leitung Wirtschaftsmedien**  
Michael Moersch  
**Produktmarketing**  
Nicole Marquez

**Vermarktung**  
Ringier Advertising,  
Flurstrasse 55, Postfach,  
8021 Zürich,  
salesservices@ringier.ch,  
Anzeigenpreise und AGB:  
www.ringier-advertising.ch  
**Adresse Verlag**  
Ringier Axel Springer Schweiz AG  
Flurstrasse 55, 8021 Zürich,  
Telefon 058 269 22 20  
verlag@handelszeitung.ch

**Druck** Swissprinters AG, Zofingen

**Herausgeberin**  
Ringier Axel Springer Schweiz AG

Bekanntgabe von namhaften Beteiligungen im Sinne von Art. 32 StGB: GetYourLawyer AG, GRYPs AG

TITELBILD: LAURENT GILLERON/KESTONE

# Sunrise

# GROSSE TRÄUME BRAUCHEN ACTION DREAM BIG. DO BIG.

Offizieller Hauptpartner von **SWISSKI**

# Stärker im Verbund

2022 wurde das Netzwerk **EqualVoice United** lanciert. Mittlerweile haben 15 Unternehmen die Charta unterzeichnet.

LEA EBERLE

**E**qualVoice, die im November 2019 gestartete Ringier-Initiative für mehr Sichtbarkeit von Frauen in den Medien, treibt die Gleichheit zwischen den Geschlechtern in der Wirtschaft voran. Zweck ist es, den sogenannten Gender Gap zu schliessen – ganz im Sinne des fünften der 17 Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen, das vorsieht, bis 2030 Geschlechtergleichheit sowie die Förderung von Mädchen und Frauen zu erreichen. Mit dem Zusammenschluss EqualVoice United soll dieses Ziel in der Schweizer Arbeitswelt konsequent angegangen und gemeinsam erreicht werden.

## Gemeinsam zum Ziel

In Zusammenarbeit mit Edge, dem globalen Zertifizierungsstandard zur Gleichstellung der Geschlechter in der Wirtschaft, startete Ringier im Januar 2022 gemeinsam mit weiteren Schweizer Unternehmen, Bank Cler, Ebay, Insel Gruppe, ISS, Mastercard, Migros, Oerlikon, Schweizerische Post, Sunrise/UPC und Ringier Axel Springer Schweiz, diesen Weg.

Im Januar 2023 kamen fünf weitere namhafte Schweizer Unternehmen dazu, die sich zu Geschlechtergleichheit in der Schweizer Arbeitswelt committen: die Grossbank Credit Suisse, das Kommunikations- und Beratungsunternehmen Farner, die Versicherungsgruppe Helvetia, das Entertainment-Unternehmen Energy Gruppe Schweiz sowie die Sportmarke On.

## Verpflichtung mit Vorteilen

Ausdruck des Commitments all dieser Unternehmen ist die Unterzeichnung einer Charta. Sie hält die vier wichtigsten Handlungsfelder fest, denen sich die Unternehmen verpflichtend widmen:

- Chancengleichheit und Gleichberechtigung in den Organisationen verankern.



## Schillingreport: Es bewegt sich etwas

Der Schillingreport untersucht jährlich die Zusammensetzung der Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der grössten Schweizer Arbeitgeber. Das sind die Kennzahlen des vergangenen Jahrs:

**SMI-Konzerne** Das Jahr 2022 kurbelte die Zusammensetzung auf Stufe Geschäftsleitung und Verwaltungsrat bei den börsenkotierten Firmen stark an. Auf Stufe GL sind heute 24 Prozent der Mitglieder weiblich, auf Stufe VR gar 34 Prozent. Die Konzerne übertreffen so den Richtwert von 20 Prozent auf GL- und 30 Prozent auf VR-Stufe.

**100 grösste Firmen** Auch bei den grössten Arbeitgebern hat sich einiges verändert: Die Firmen erreichten auf Stufe GL 19 Prozent und auf Stufe VR 29 Prozent. Beide Zahlen kratzen am Richtwert und sie werden ihn vermutlich 2024 erreichen.

Frauen eine Stimme geben: Das ist das Ziel von EqualVoice United.

- Fördern einer Mentalität der Gleichstellung und Integration.
- Nutzen der Gleichstellung anderen Unternehmen und der Gesellschaft vermitteln.
- Zeitgemässe Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeitenden schaffen.

Die Unternehmen von EqualVoice United profitieren von einem grossen Netzwerk und tauschen sich regelmässig zum Thema Gender Equality aus. Gemeinsam werden Best-Practice-Beispiele besprochen und der rege Austausch bietet die Möglichkeit für alle Unternehmen, voranzukommen. Annabella Bassler, CFO von Ringier und Initiatorin der Ringier-EqualVoice-Initiative: «Gemeinsam sind wir stärker. Es freut mich darum ausserordentlich, dass sich dieses Jahr weitere Firmen aus verschiedenen Branchen EqualVoice United anschliessen und so für das wichtige Anliegen der Geschlechtergleichheit einstehen und diese voranbringen wollen.»



Jetzt bewerben!  
arbeiten-mit-den-besten.ch

«Ich stehe mit Leidenschaft hinter meinem Beruf.»

Lena, Dipl. Pflegefachfrau

INSELGRUPPE

ARBEITEN MIT DEN BESTEN

# Mehr Frauen in der Führung

Eine aktuelle Studie bestätigt die wachsende Zahl an Frauen in der **Chefetage** – aber fast nur in der Schweiz.

SILKE SCHULZ

Das Thema Geschlechtergleichstellung wird seit Jahren heftig diskutiert. Dabei geht es auch und gerade um die Rolle von Frauen in Unternehmen. Denn Firmen ohne Frauen in leitenden Positionen verzichten auf erhebliches Potenzial, da sie ebenso qualifiziert, leistungsstark und motiviert sind wie ihre männlichen Arbeitskollegen. Auch verweisen viele Verfechter von mehr Frauen in der Chefetage darauf, dass sich deren Herangehensweise positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden und das Arbeitsklima auswirke und das Vertrauen in die Strategie eines Unternehmens stärken könne. In vielen Ländern hat der Gesetzgeber darauf reagiert und Richtlinien für den prozentualen Anteil von Frauen in den Führungspositionen von Unternehmen erlassen.

So weit die Theorie. Doch wie sieht es in der Praxis aus? Dun & Bradstreet hat das in einer aktuellen Studie für verschiedene europäische Länder sowie die USA untersucht. Und hier zeichnet sich für die Schweiz

zunächst ein positives Bild ab. So ist zwischen 2018 und 2022 der Frauenanteil in Führungspositionen um 2,7 Prozent gestiegen. Der Anteil der Firmen, bei denen die Leitung komplett weiblich ist, hat um 0,1 Prozent zugelegt.

Spiegelbildlich ist der Anteil der Firmen, in denen die Leitung nur aus Männern besteht, um 2,7 Prozent zurückgegangen. Dabei gilt es aber, zu berücksichtigen, dass noch immer knapp 54 Prozent der untersuchten Unternehmen eine rein männliche Führungsriege haben. In mehr als der Hälfte der Firmen gibt es also keine weiblichen Führungskräfte.

## Höherer Frauenanteil in KMU

Bemerkenswerte Unterschiede ergeben sich hierzulande auch bezüglich der Grösse von Unternehmen. So ist laut der Untersuchung der Anteil von Frauen in Führungspositionen in kleineren Unternehmen höher als in grösseren Konzernen. Unter den Unternehmen mit mehr als 250 Angestellten haben nur 1,5 Prozent eine komplett weibliche Führungsriege, bei Konzernen mit über 50 Millionen Euro Umsatz sind es

1,2 Prozent. Dagegen liegen die Vergleichszahlen bei Organisationen mit 50 bis 250 Angestellten bei 2,4 Prozent und bei Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern bei 3,6 Prozent.

Wie die Studienergebnisse zeigen, ist es um die Geschlechtergleichstellung in der Firmenleitung in anderen Ländern zum Teil klar schlechter bestellt. In Deutschland finden sich in drei von vier der untersuchten Firmen (75 Prozent) gar keine Frauen in der Chefetage. Und in Österreich, wo sich der prozentuale Anteil der Unternehmen ähnlich verteilt wie in der Schweiz, ist die Anzahl der Unternehmen, die allein auf Frauen als Führungskräfte setzen, zwischen 2018 und 2022 um 1 Prozent gesunken. Aber auch in den USA, in Grossbritannien sowie in Deutschland ist die Zahl der rein von Frauen geführten Unternehmen rückläufig.

Dafür hat die Zahl der Unternehmen, in denen Frauen einen Anteil von 51 bis 75 Prozent an der Führungsriege haben, zuletzt in vielen Ländern zugenommen. In Deutsch-



**Suzanne Thoma**  
Seit 1. November 2022  
Executive Chairwoman  
von Sulzer



**Nadja Lang**  
Seit 1. Juni 2022 CEO und  
VR-Delegierte der  
ZFV-Unternehmungen



**Nora Teuwsen**  
Seit 1. August 2022  
CEO der  
ABB Schweiz AG

land ist dieser Anteil um 0,2 Prozent gewachsen, in Grossbritannien um fast 0,3 Prozent und in Österreich sogar um 1,4 Prozent – allerdings von einem sehr niedrigen Niveau aus. Die zweite, vielleicht sogar noch wichtigere Frage aber ist, wie sich eine höhere Frauenquote in der Unternehmensführung auf die Entwicklung der Firma selbst auswirkt. Auch diesem Thema ist die Untersuchung von Dun & Bradstreet nachgegangen.

## Keine Tendenz beim Umsatz

In der Schweiz weist knapp jedes fünfte Unternehmen (21 Prozent), dessen Leitung

überwiegend weiblich geprägt ist, für die vergangenen fünf Jahre ein Wachstum von über 15 Prozent auf, während 37,5 Prozent einen Umsatzrückgang von über 15 Prozent hinnehmen mussten. Bei Organisationen mit männlich dominierter Leitung sind die Zahlen etwas schlechter: Mit 20,2 Prozent waren es etwas weniger Firmen, deren Umsatz mit über 15 Prozent zulegte, während sogar 42,6 Prozent Umsatzeinbussen von 15 Prozent und mehr hinnehmen mussten.

Anders stellt sich Situation dar, wenn man auf den Auf- und Abbau von Arbeitsplätzen fokussiert. Hier haben über 22 Prozent der Unternehmen mit männlich dominierter Führung Arbeitsplätze geschaffen, während dies nur bei 5 Prozent Firmen mit überwiegend weiblicher Leitung der Fall war.

Jedoch lassen sich diese Zahlen nicht einfach auf andere Länder übertragen. In Deutschland waren es jeweils 28,8 Prozent der Firmen, die Beschäftigung aufbauten – und zwar sowohl bei männlich als auch bei weiblich dominierten Chefetagen. Dagegen mussten fast 22 Prozent der Firmen mit überwiegend männlicher Leitung Arbeitsplätze streichen, bei den weiblich dominierten Gesellschaften waren es lediglich 15 Prozent.

Soweit es das Umsatzwachstum betrifft, waren überwiegend von Frauen geleitete Firmen zwar etwas weniger erfolgreich als männlich dominierte Unternehmen, dafür mussten überwiegend weiblich geleitete

Firmen seltener Umsatzeinbussen von 15 Prozent und mehr hinnehmen.

In Österreich wiederum schnitten mehrheitlich von Frauen geführte Firmen hinsichtlich der Umsatzentwicklung schlechter ab. Bei den Beschäftigtenzahlen dagegen lief es bezüglich Stellenabbau für die von Frauen geführten Unternehmen besser, während von den überwiegend von Männern geführten Unternehmen prozentual weniger Firmen Stellen streichen mussten.

Ähnlich durchwachsen fällt das Ergebnis für die USA aus. Während knapp 22 Prozent der Organisationen mit überwiegend männlicher Leitung ein Umsatzwachstum von 15 Prozent oder mehr schafften, waren es bei den weiblich dominierten Unternehmen nur 20,2 Prozent. Einen Umsatzeinbruch von 15 Prozent oder mehr dagegen mussten von Frauen geführte Firmen seltener hinnehmen.

Diese Zahlen, die auch für viele andere Länder nicht eindeutig ausfallen, deuten darauf hin, dass für den wirtschaftlichen Erfolg von Firmen einfach auch andere Faktoren eine wichtige Rolle spielen. Klar ist damit aber auch, dass Unternehmen mit mehr Frauen in Führungspositionen nicht schlechter abschneiden als Firmen mit männlich dominierter Chefetage. Es gibt also keinen Grund, das Potenzial weiblicher Führungskräfte nicht zu nutzen.

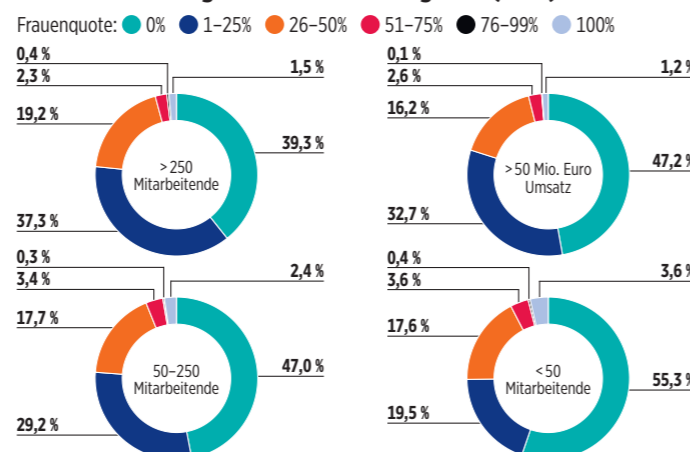
Silke Schulz ist Head of People, Central Europe, Dun & Bradstreet.

## ► FRAUEN IN FÜHRUNGSPOSITIONEN

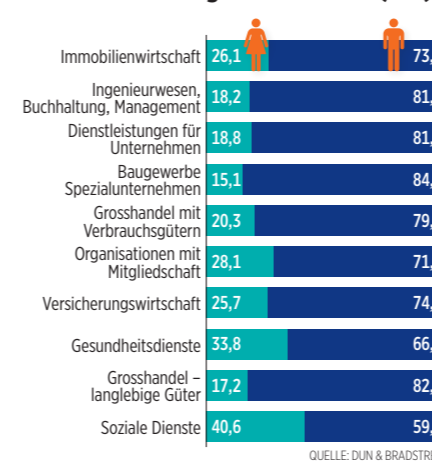
Entwicklung in den vergangenen 5 Jahren im Ländervergleich (in %)

Frauenanteil in der Chefetage	Schweiz	Deutschland	Österreich	Grossbritannien
0%	-2,7	-0,8	-14,4	-5,3
1–25%	0,5	0,0	7,6	3,6
26–50%	1,5	1,1	6,3	1,6
51–75%	0,5	0,2	1,4	0,3
76–99%	0,1	0,0	0,1	0,0
100%	0,1	-0,4	-1,0	-0,2

## Schweiz: Verteilung nach Unternehmensgrösse (2022)



## Schweiz: Verteilung nach Branchen (in %)





Typisch männlich?  
Auf Geschlechterstereotype gibt Kampfpilotin Fanny Chollet keinen Deut.

worden. 1970 hielten noch 60 Prozent der Apotheker-Stellen Männer inne.

Den grössten Wandel vollbrachte wohl die Veterinärmedizin: 1970 waren 95 Prozent der Stellen von Tierärzten besetzt, heute sind es noch magere 35 Prozent. Wenn doch geschlechtstypische Merkmale der Grund für die Wahl eines Berufsfeldes sind, wieso gibt es dann Bereiche, aus denen Männer «flüchten»?

#### Empirische Studie soll Klarheit schaffen

Per Block, Professor für Soziologie an der Universität Zürich, hat die Theorie, dass Männer selektiv aus Berufen aussteigen, die sich feminisieren, empirisch geprüft. In seinen Ergebnissen wird deutlich: Männer bleiben mit geringer Wahrscheinlichkeit in Berufen, in die mehr Frauen wechseln.

Im Forschungsprozess wurden unter anderem zwei hypothetische Berufe verglichen, die in allen Merkmalen identisch sind, ausser beim Frauenanteil. In einem Beruf sind 25 Prozent der Arbeitnehmenden weiblich, im anderen 75 Prozent. «Die Analyse zeigt, dass Männer mit doppelter Wahrscheinlichkeit aus dem sich feminisierenden Beruf aussteigen», kommentiert Block seine Ergebnisse. Die untersuchten Daten stammen aus Grossbritannien. Der britische Arbeitsmarkt weist viele Kongruenzen mit dem europäischen und nordamerikanischen auf.

Die Forschungsarbeit der Uni Zürich folgert, dass Geschlechtertrennung nicht nur durch geschlechtstypische Berufsattribute verursacht wird, sondern auch durch Männer (und Frauen), die sich bewusst oder unbewusst gegen eine Durchmischung stellen.

Für die Arbeitswelt bedeutet das, dass stereotypisierte Berufe möglicherweise auch eine Konsequenz der Geschlechteranteile sind und nicht nur deren Ursache. Als Beispiel führt Per Block an: «Der Pflegeberuf wird eher mit stereotyp weiblichen Attributen beschrieben: sozial, empathisch, kümmernd. Wären die meisten Pflegepersonen Männer, würden wir den Beruf vielleicht ganz anders wahrnehmen, zum Beispiel als verantwortungsbewusst, durchsetzungsstark oder körperlich anstrengend.»

# Phänomen Männerflucht

Eine **Studie** zeigt: Männer wechseln den Beruf, wenn die Anzahl der Kolleginnen zunimmt.

OLIVIA RUFFINER

Viele Frauen und Männer arbeiten in geschlechtstypischen Berufen. Ein wichtiger Grund dafür ist, dass Männer selektiv aus Berufen aussteigen, die vermehrt von Frauen ergriffen werden. Das zeigt eine neue Studie der Uni Zürich. Das Problem: Der Arbeitsmarkt teilt sich noch immer in typische Frauen- und Männerberufe auf, obwohl sie auf dem Papier gleichberechtigt sind. So ist die Pflege vor allem von Frauen dominiert. Doch innerhalb von solchen Berufsfeldern gibt es auch Unterschiede in Spezialisierungen. Hebammen und Wochenbettstationen sind im Einklang mit dem Berufsfeld – vor allem Frauen arbeiten hier. Doch in der Radiologieabteilung von Spitälern dominieren Männer.

#### Doch woran liegt das?

Die Forschung hat sich das bis anhin so erklärt, dass die Berufswahl genderstereotypen Fähigkeiten folgt – sprich: Männer wählen lieber Berufe, in denen mathematische

und analytische Fähigkeiten gefragt sind, während Frauen sich für soziale und feinmotorische Berufe entscheiden. Weitere Faktoren sollen sein, dass Männer den Vorteil haben, in besser bezahlte Berufe zu kommen, und Frauen eher Berufe wählen, in denen flexible oder reduzierte Arbeitszeiten möglich sind.

#### In Schulen dominieren Frauen

Ein Phänomen, das sich mit diesen drei Gründen nicht erklären lässt, ist der Wandel des Geschlechteranteils in Berufen und Spezialisierungen über die Jahre. Während beispielsweise früher mehrheitlich Männer Lehrer waren, dominieren in den Schulen heute vor allem Frauen. Besonders auf dem Primarstufenniveau waren laut dem Bundesamt für Statistik (BFS) im Schuljahr 2020/21 fast 95 Prozent der Lehrkräfte Frauen.

Auch in Apotheken hat sich das Blatt gewendet. So sind 2021 an den Universitäten Zürich, Genf und Basel rund 80 Prozent der ausgehändigten eidgenössischen Pharmaziediplome an Frauenhände überreicht

Gleicher Lohn für gleiche Arbeit, gezielte Förderung geschlechtlicher Vielfalt: In der Migros-Gruppe fördern wir eine inklusive Unternehmenskultur sowie eine optimale Vereinbarung von Privatleben und Beruf.

#### Dafür stehen wir:

##### 1. Inklusive Unternehmenskultur:

Wir pflegen ein offenes und wertschätzendes Miteinander.

##### 2. Chancengleichheit:

Wir setzen uns für Vielfalt auf allen Hierarchiestufen ein, auch im Top Management.

##### 3. Flexible Arbeitsbedingungen:

Wir ermöglichen eine optimale Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf.

#### Die Migros zahlt faire Löhne

Nur wo Lohngleichheit herrscht, gibt es echte Chancengerechtigkeit. Deshalb ist der Grundsatz «Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit» bei uns schon seit Jahren eine feste Säule im Arbeitsalltag, die wir auch regelmässig überprüfen.

#### Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben hat bei der Migros-Gruppe eine lange Tradition und einen hohen Stellenwert. Wir fördern sie mit verschiedenen Arbeits- und Ferienmodellen.

Wir leben Vielfalt:  
Inklusion und Diversität  
in der Migros

Die Migros-Gruppe als Arbeitgeberin | Ob Detailhandel, Grosshandel oder Finanzdienstleistungen:

Die Geschäftsbereiche der Migros-Gruppe sind ebenso vielfältig wie die Berufsfelder, in denen wir nach engagierten Mitarbeitenden suchen.

Mehr über uns und unsere Vielfalt:

[migros-gruppe.jobs/vielfalt](https://migros-gruppe.jobs/vielfalt)

**MIGROS**  
GRUPPE  
ARBEITSWELT

# «Es braucht die vereinten Kräfte aller»

**Sylvie Durrer**, Direktorin des Gleichstellungsbüro des Bundes, über Diskriminierung im Alltag und effiziente Hebel auf dem Weg zur Gleichstellung.

INTERVIEW: JASMINE ALIG

«Mann und Frau sind gleichberechtigt», heisst es seit 1981 in der Bundesverfassung. 1996 wurde das Gleichstellungsgesetz (GIG) eingeführt. So viel zur gesetzlichen Theorie. Wie sieht die gelebte Realität aus?

Rechtlich sind Frauen und Männer heute weitgehend gleichgestellt. Doch die Bundesverfassung verlangt nicht nur eine rechtliche, sondern auch eine tatsächliche Gleichstellung, also eine in der sozialen Wirklichkeit, im Alltag umgesetzte Gleichstellung. Und dort gibt es noch viel Handlungsbedarf.

**Wo sind die Baustellen?**

Die Statistik zeigt: In 70 Prozent der Fälle von häuslicher Gewalt ist die betroffene Person weiblich. Von sexueller Belästigung sind zu über 90 Prozent Frauen betroffen. Männer verdienen im Schnitt 18 Prozent mehr als Frauen. Wenn Frauen Kinder haben, reduzieren sie oft ihre Arbeit oder geben sie ganz auf, haben dafür später ein viel geringeres Vorsorgeeinkommen und ein Risiko für Altersarmut. Frauen sind in Tieflohnbranchen über- und in Kaderstellen untervertreten.

**Worauf führen Sie diese Unterschiede zurück?**

Gesellschaftliche Veränderungen passieren langsam. Althergebrachte Rollenbilder, die Vorstellungen davon, was sich für Frauen und Männer «gehört», sind sehr stark verankert. Unser gesamtes System wurde auf dem Prinzip aufgebaut, dass der Vater als «Ernährer» für den Unterhalt sorgt und sich die Mutter um Haus und Kinder kümmert. Eltern, die sich nicht an dieses Prinzip halten, haben Schwierigkeiten, sich zu organisieren: kaum verfügbare und sehr teure Kinderbetreuung, höhere Steuerbelastung und so weiter. Der Übergang zu einem neutralen oder ausgeglicheneren System erfordert Zeit und viele Änderungen.

GENDER-SPEZIALISTIN

**Name:** Sylvie Durrer  
**Funktion:** Direktorin Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann  
**Alter:** 63  
**Ausbildung:** Promotion in französischer Linguistik und Abschluss in Public Policy Management, Universität Lausanne

**Das Amt** Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG ist zuständig für die Gleichstellung der Geschlechter. Es engagiert sich insbesondere für die Förderung der Gleichstellung im Erwerbsleben, für die wirtschaftliche Unabhängigkeit der Frauen und für die Bekämpfung von Gewalt gegen Frauen und häuslicher Gewalt.

**Beim Wahl- und Stimmrecht mussten Schweizerinnen im Vergleich zu ihren Nachbarinnen überdurchschnittlich lange kämpfen – hundert Jahre, um genau zu sein. Auch die konkrete Umsetzung des Gleichstellungsgesetzes scheint ein kontinuierlicher Kampf zu sein.** Immer wenn es darum geht, Rechte und Pflichten neu aufzuteilen, gibt es Debatten. Das liegt in der Natur der Politik. Doch das Beispiel Frauenstimmrecht zeigt auch: Es lohnt sich, dranzubleiben. Es gibt immer wieder Fortschritte: Vor 2004 gab es beispielsweise noch nicht einmal einen Mutterschaftsurlaub, und heute befinden wir uns mitten in der Diskussion um die Elternzeit für beide Elternteile.

**Was könnte Ihrer Meinung nach den Weg zu einem ausgeglicheneren System beschleunigen?**

Wir müssen uns auf die Fakten stützen und zeigen, dass die fehlende Gleichstellung sowohl für Einzelpersonen als auch für die Gesellschaft als Ganzes hohe Kosten verursacht: der Mangel an Arbeitskräften oder das Risiko der Altersarmut, um nur zwei Beispiele zu nennen. Um bei der Gleichstellung Fortschritte zu erzielen, braucht es die vereinten Kräfte aller: Zivilgesellschaft, Sozialpartner, Parlament, Regierung – und aller Bürgerinnen und Bürger.

**Reichen Frauenquoten, um Chancengleichheit zu erreichen?**

Quoten sind lediglich ein Instrument (unter vielen), um die Chancengleichheit zu erhöhen. Sie funktionieren nicht überall gleich, können aber in bestimmten Bereichen nützlich und effektiv sein, etwa in Verwaltungsräten. Für die Gleichstellung ist eine bessere Durchmischung der Geschlechter auf allen Verantwortungsebenen und in allen Sektoren wichtig. Durchmischung bedeutet ein Mehr an Erfahrung und Perspektiven und ausgewogenere Entscheidungen. Der Grundstein dafür wird bereits im Kindesalter gelegt, in der Familie und in der Schule. Dort werden die Bilder von «typisch weiblichen» oder «typisch männlichen» Berufen und Lebensentwürfen geprägt.

**Was das Rentenalter anbelangt, sind Frauen nun gleichauf mit den Männern. Kommt als Nächstes die Wehrpflicht für Frauen?**

Nach Rechtsprechung des Bundesgerichts ist die Militärdienstpflicht eine zulässige Ausnahme vom Grundsatz der Gleichbehandlung der Geschlechter. Aktuell werden verschiedene Optionen für die Zukunft der Militärdienstpflicht geprüft. Der Bundesrat klärt bis Ende 2024 die Möglichkeit ab, den Orientierungstag für Frauen und Männer verpflichtend zu machen, sowie die Möglichkeit, die Wehrpflicht auf Frauen auszuweiten.



Gesellschaftliche Veränderungen passieren langsam, weiss EBG-Direktorin Sylvie Durrer.

**Welches sind die effizientesten Hebel, um bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf Gleichheit zu schaffen?**

Es muss für Männer wie für Frauen möglich sein, sich im Berufsleben, in der Familie und im Haushalt zu engagieren. Dadurch gewinnen Frauen mehr finanzielle Eigenständigkeit und Männer müssen nicht mehr automatisch die Hauptlast der Verantwortung für das Familieneinkommen tragen. Gelingen kann Vereinbarkeit unter anderem durch die Schaffung familienfreundlicher Rahmenbedingungen wie zum Beispiel qualitativ guter und bezahlbarer familienergänzender Betreuungsangebote. Auch flexible Beschäftigungsformen sowie eine sich wirtschaftlich lohnende Teilzeitarbeit für beide Geschlechter können hier helfen.

**Männer, die ihren Job für die Kinder aufgeben, werden gefeiert, bei Frauen ist das «normal». Woran liegt das?**

Was für Frauen und Männer als «normal» gilt, hängt mit tief verankerten Rollenvorstellungen zusammen – Vorstellungen davon, was man als Zugehörige oder Zugehöriger eines Geschlechts besonders gut kann oder können sollte. Diese Rollenbilder werden Kindern oft schon von klein auf vermittelt.

**Was muss geschehen, damit hier ein Umdenken stattfindet?**

Aus Gleichstellungsperspektive ist es wichtig, dass Kinder möglichst frei von solchen Stereotypen aufwachsen können, damit auch die Berufswahl, das Familienmodell, die Karriereplanung möglichst frei gewählt werden können, entsprechend den persönlichen Fähigkeiten und Vorstellungen. Das vierte Handlungsfeld der Gleichstellungsstrategie 2030 fokussiert deshalb auf den Abbau von Diskriminierung, Sexismus und Geschlechterstereotypen. Die Entscheidungsfreiheit für jede Einzelne und jeden Einzelnen ist das Ziel der Gleichstellungspolitik von Frauen und Männern.

**2018 erhielt das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) für sein Engagement in Sachen Lohngleichheit den «Public Service Award» der UNO. Und doch scheint die Situation wenig Fortschritte zu machen. Woran liegt das?**

Der Grundsatz der Lohngleichheit für Frau und Mann ist seit 1981 in der Bundesverfassung verankert und seit 1996 im Gleichstellungsgesetz konkretisiert. Seit der Revision des Gleichstellungsgesetzes, welche 2020 in Kraft getreten ist, müssen Unternehmen mit hundert oder mehr Mitarbeitenden eine Lohngleichheitsanalyse durchführen. Das Gesetz sieht aber weder eine Übermittlung der Ergebnisse an den Bund noch Sanktionen vor. Das Parlament hat bei der Revision auch keine Analysen für kleine Unternehmen vorgesehen, wo die Lohnungleichheiten besonders gross sind.

**Mit der Gleichstellungsstrategie 2030 will der Bundesrat die Gleichstellung von Mann und Frau gezielt fördern – auch was den Lohn anbelangt. Welches sind die Kernelemente?**

Die Strategie konzentriert sich auf vier zentrale Themen: die Förderung der wirt-

schaftlichen Autonomie der Frauen, die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Prävention von Gewalt und die Bekämpfung von Diskriminierung. Mittlerweile sind über 180 Massnahmen enthalten. Diese stammen aus allen Departementen der Bundesverwaltung, aus vielen Kantonen und Städten.

«Die Entscheidungsfreiheit ist das Ziel der Gleichstellungspolitik von Frauen und Männern.»

**Welche Massnahmen machen Ihres Erachtens Sinn, welche weniger?**

Gleichstellung ist ein Thema, das sämtliche Lebensbereiche berührt. Deshalb sind alle Massnahmen notwendig, um das Ziel der Gleichstellung zu erreichen. Wir sind mit der Strategie auch längst nicht am Ende angelangt: Sie ist ein dynamisches Instrument, es kommen immer wieder neue Massnahmen hinzu.

# Chefin der Finanzen

**Nicole Dechev** ist CFO der Energy Gruppe Schweiz. Und eine der wenigen Frauen in der Finanzbranche.

OLIVIA RUFFINER

**W**ährend viele Frauen morgens vor ihrem Kleiderschrank stehen und überlegen, was sie anziehen wollen, braucht Nicole Dechev ein, zwei gezielte Handgriffe. Ihre Kleider sind nach Farben sortiert, die Wahl fällt entsprechend den Anlässen des Tages.

Genauso organisiert, wie Nicole Dechev ihren Kleiderschrank mag, hält sie es auch mit den Zahlen. Ihre Alltags- und Ferienplanung geschieht im Einklang mit dem Finanzkalender – zurzeit steckt sie mitten im Jahresabschluss, das grosse jährliche To-do jedes Finanziers; der Moment, in dem alle Zahlen stimmen müssen.

## Gross geworden in der ehemaligen DDR

Die erste Berührung mit den Zahlen nennt Dechev ihr Abitur, das sie mit dem Fokus Finanzen abschloss. Studieren wollte sie danach aber Medizin, nur: Der Plan stiess auf wenig Begeisterung bei ihrer Mutter. Angefragt, warum, erklärt Dechev, dass sie in der ehemaligen DDR gross geworden sei. «Dort war die Schere zwischen Akademikerinnen und Arbeiterinnen gross. Meiner Mutter fehlte das Verständnis, dass ein Studium wie eine Ausbildung ist.»

Also musste eine Lösung her, die sie im dualen Studium im Bereich Wirtschaft fand. Die Semester werden aufgeteilt: drei Monate Theorie an der Universität, drei Monate Praxiserfahrung in einem Unternehmen, beides frei wählbar. Obendrauf gab es eine monatliche Vergütung – ein Kompromiss, auch für die Mama.

Für Dechev folgten drei Jahre, die sie heute als «die härtesten ihres Lebens» bezeichnet. Sie arbeitete bei Deloitte in München und lebte dort in einer WG mit anderen Auszubildenden. Gleichzeitig studierte sie im Schwarzwald, während ihre Deloitte-Kolleginnen in Berlin immatrikuliert waren. Der ständige Ortswechsel und das Jonglieren von zwei Freundeskreisen beanspruchten

die damals noch nicht 20-jährige Dechev sehr. Hinzu kommt, dass sie noch keine Berufserfahrung hatte. Ihre ausgebildeten Finanzkollegen standen stets unter Druck. Sie hatten wenig Zeit, Dechev an die Hand zu nehmen. «Rückblickend hat mir diese Zeit geholfen, mir die Dinge selbstständig beizubringen», erzählt die Finanzexpertin heute.

«Learning by Doing» – diese Methode hat sich auf dem Lebensweg von Nicole Dechev oft bewährt. Und trotzdem erkennt sie, dass es nicht immer der einfachste Weg war. «Man lässt auch viel zerbrochenes Geschirr zurück.» Denn die Methode führe dazu, Fehler zu machen und daraus zu lernen. Ausprobieren ja, aber es hängt vom Umfeld ab. Heute nimmt Nicole Dechev die Rolle als CFO bei der Energy Gruppe Schweiz ein. Da verringere sich der Platz zum Ausprobieren – weshalb sie den «Blick von aussen» sehr schätze. Feedback oder bestimmte Weiterbildungen gehören bei ihr aufs Programm.

Nachdem sie sich in ihrer CFO-Rolle eingefunden hatte und die Routinen kannte, spürte sie, dass sie mehr braucht. Also ging sie auf die Geschäftsleitung zu und fragte nach weiteren Aufgaben. Kurz danach leitete sie zusätzlich die IT-Abteilung, später kamen die Web- und App-Entwicklung dazu – das Ganze als Fachfremde. Hätte man sie früher gefragt, als Fachfremde spezialisierte Abteilungen zu leiten, wäre sie skeptisch gewesen. Frisch in der Leitungsfunktion tat sie sich schwer damit, Sachen direkt anzusprechen. Doch heute weiss sie, dass unschöne Dinge auch auf den Tisch gebracht werden müssen – das sei aber nicht immer einfach, denn: «Als Frau ist man sozialisiert worden, unschöne Fragen zu vermeiden.»

Sowieso, als Frau in der Finanzbranche werde man oft unterschätzt. Es braucht einen robusten Charakter, der auch Dinge aussitzen kann. Dass Nicole Dechev den hat, zeigte sich an einem für sie heute exemplarischen Beispiel: Bei ihrer Tätigkeit im Consulting arbeitete sie gemeinsam mit einem Kollegen für einen Kunden. Gleiches Skill-Set, gleiches Alter. Früh meldete der Kunde,



«Viele Männer haben das Gefühl, Frauen haben sie überholt. Aber das stimmt einfach nicht.»

**Nicole Dechev**  
CFO der Energy Gruppe Schweiz

er wolle nur noch mit dem Kollegen weitermachen. Schulterzuckend liess Dechev es geschehen. Als Mitglied des Teams blieb sie aber involviert und kniete sie sich weiterhin rein. Zwei Wochen später dann die Nachricht: Der Kunde möchte mit Frau Dechev weiterfahren.

## Der Branche den Spiegel vorhalten

Oft habe sie Situationen erlebt, in denen sie erst einmal die Möglichkeit bekommen musste, sich zu beweisen. Doch davon liess sie sich nicht beirren, sah es als strategisch schlauer, ihre Arbeit gut zu machen und den Personen dann den Spiegel vorzuhalten.

Frauen sind in der Branche noch immer unsichtbar. «Viele Männer haben das Gefühl, Frauen haben sie überholt. Aber das stimmt einfach nicht.» Noch heute gäbe es überall weniger Frauen, besonders in Wirtschaftstiteln vermisst sie Expertinnen, Protagonistinnen und Analystinnen. Damit Frauen diese Positionen erreichen, gilt für Dechev vor allem ein Credo: «Flucht nach vorne.» Ob als frische Leitung in der IT-Abteilung, als 20-jährige Studentin in der Auditumgebung oder um ihre Mutter vom Studieren zu überzeugen – ihre Erfahrung habe ihr gezeigt, dass dieses Motto funktioniert.



# A Place to Be You

**13'000 Mitarbeitende. 119 Nationen. 40 Berufsbilder. Dein nächster Karriereschritt?**

Werde Teil von ISS Schweiz. Mehr dazu unter [iss.ch](https://iss.ch)



# Plädoyer für die Unterrepräsentierten

Frauen sind in der **Arbeitswelt** quantitativ und in Führungspositionen stark unterrepräsentiert. Drei effiziente Hebel für mehr Ausgewogenheit.

SIMONA SCARPALEGGIA

Die Fakten sprechen für sich und sind ernüchternd: Laut dem letztjährigen Gender Gap Report des Weltwirtschaftsforums (WEF) hat sich das Lohngefälle nicht verkleinert, sondern vergrössert. Die Analyse der Geschlechterparität bei der Erwerbsbeteiligung in einer Stichprobe von 102 Ländern zeigt einen stetigen Rückgang seit 2009. Schlimmer noch, in den vergangenen zwei Jahren sind die Werte für die Geschlechterparität sprichwörtlich von der Klippe gefallen. Ergebnis: 2022 erreichte sie mit 63 Prozent den niedrigsten Stand seit der Erstellung des Index.

Die Arbeitslosenzahlen zeichnen ein ähnlich deprimierendes Bild. Am Arbeitsplatz sind Frauen unterrepräsentiert. Geht es hingegen darum, den Job zu verlieren,

sind sie überrepräsentiert. Die Arbeitslosenquoten für Frauen bleiben konstant und hartnäckig höher als bei Männern.

Und auch wenn es oberflächlich betrachtet den Anschein machen mag, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen gestiegen ist, so ist die Entwicklung doch bestenfalls uneinheitlich, wie die WEF-Zahlen zeigen: Dem hohen Frauenanteil im Bildungswesen (46 Prozent) oder bei persönlichen Dienstleistungen (45 Prozent) steht ein geringer Anteil von Frauen in Führungspositionen im verarbeitenden Gewerbe (19 Prozent) oder in der Infrastruktur (16 Prozent) gegenüber.

## Vielfalt fördern, Potenziale nutzen

Kurzum, Steigerungen des Frauenanteils waren nur in Branchen zu verzeichnen, in denen das weibliche Geschlecht ohnehin bereits besser vertreten war. Oder in Län-

dern, in denen Unternehmen aufgrund der Gesetzgebung dazu verpflichtet waren, die Frauenquote in den Vorständen zu erhöhen. Es liegt auf der Hand, dass die Motivation für die Erhöhung des Frauenanteils eher der Einhaltung von Vorschriften zuzuschreiben ist als dem echten Wunsch nach mehr Vielfalt. Zudem gibt es auch eine grosse Kluft zwischen den Geschlechtern in Führungspositionen im mittleren Management und bei leitenden Positionen.

So nüchtern die aktuelle Situation sich präsentiert, sie zeigt auch: Es kann noch viel getan werden, um das Potenzial weiblicher Fachkräfte zu nutzen. Das ist nicht nur ein moralisches Gebot, sondern auch ein soziales und wirtschaftliches. Sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert, werden ihre Meinungen und ihre einzigartige Perspektive ignoriert. Wichtige Entscheidungen werden getroffen, ohne die Stimme einer

Das Potenzial weiblicher Fachkräfte muss genutzt werden.

Frau anzuhören. Das hat unbeabsichtigte Folgen, denn es trägt zu weiteren Ungleichheiten bei, etwa was Lohn, Renten und allgemeine Verteilung des Wohlstands betrifft. Mit anderen Worten: Die Beseitigung von Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern in Führungspositionen trägt dazu bei, Ungleichheiten in anderen Bereichen zu beseitigen, und leistet somit einen Beitrag zu einer gleichberechtigteren und gerechteren Gesellschaft.

## Mit Messung zum Wandel

Die alles entscheidende Frage lautet: Was kann man(n) tun, um die Situation zu verbessern? Wie lässt sich die Vertretung der Geschlechter auf allen beruflichen Ebenen erhöhen? Organisationen haben drei wirkungsvolle Hebel: Messung und Zielvorgaben, Einstellungs- und Beförderungspolitik sowie Nachfolgeplanung.

Wenn es um Messungen und Ziele geht, gilt das alte Sprichwort, dass man nicht managen kann, was man nicht messen kann. Messung ist die Grundlage für wirksame Veränderungen. Dabei ist entscheidend, zu wissen, wo man anfängt und wo man hin will, und die Fortschritte auf dem Weg dorthin zu messen. Bei der Festlegung von Messkriterien können Organisationen KPI für Repräsentation, Rekrutierung, Beförderung und Nachfolge erstellen und dabei das Geschlecht und die verschiedenen vertretenen demografischen Gruppen berücksichtigen.

Klare Richtlinien sind unerlässlich, um das Thema Einstellung und Beförderung zu verankern. Die Forderung nach einer geschlechterausgewogenen Auswahlliste von Bewerbern, sowohl für die Einstellung als auch für die Beförderung, schärft das Bewusstsein und die Aufmerksamkeit für einen breiteren Pool von Talenten und Einstellungskanälen. Wichtig ist dabei natürlich, diesen Prozess unverzerrt zu gestalten. Die Analyse von Lebensläufen, ohne den Namen und das Alter der Bewerberin oder des Bewerbers zu sehen, kann vorteilhaft sein. Die Verwendung einer inklusiven Sprache in Stellenanzeigen und der Einsatz von Rekrutierungsteams mit ausgewogenem Geschlechterverhältnis sind ebenfalls gute Beispiele dafür, wie Voreingenommenheit in den Einstellungs- und Beförderungsprozessen deutlich reduziert werden kann.

Auch die Nachfolgeplanung ist für den künftigen Erfolg eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Ein bewährtes Verfahren ist die Identifizierung und Förderung von Talenten zur kurz-, mittel- und langfristigen Besetzung von Führungs- und geschäftskritischen Positionen. Ebenso wichtig ist es, bei der Nachfolgeplanung auch die Vielfalt zu berücksichtigen. Sie macht die Nachfolgeplanung zu einer enormen Chance, einen echten Wandel herbeizuführen, indem sie die Vision des Unternehmens erweitert und einen Talentpool mit einem breiteren, relevanteren Spektrum an Fähigkeiten nutzbar macht.

Dieser Punkt verdient weitere Überlegung. Sobald die Rollen, für die potenzielle Nachfolger benötigt werden, identifiziert sind, können die Unternehmen:

- Jobgruppen identifizieren und potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger für eine Reihe von Positionen definieren. Dadurch entsteht ein Pool an Talenten, die eine Vielzahl von Rollen ausfüllen können. Dieser

Vielfalt macht die Nachfolgeplanung zu einer enormen Chance, einen echten Wandel herbeizuführen.

Ansatz fördert den Fokus auf die Entwicklung potenziell übertragbarer Fähigkeiten und «nicht offensichtlicher» Karriereschritte, anstelle typischer und traditioneller Karrierewege, in denen Frauen benachteiligt sein können. Angesichts des enormen und omnipräsenten Wandels, der sich im Zuge der Digitalisierung am Arbeitsplatz vollzieht, ist dies heute wichtiger denn je. Jobs verändern sich schnell und zwingen die gesamte Belegschaft, neue Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben. Schulungen, Weiterbildungen und Umschulungen werden für alle erforderlich, was eine einzigartige Gelegenheit darstellt, mehr Frauen in diesen Prozess einzubeziehen.

- Sicherstellen, dass die Liste der Personen, die in den Nachfolgeplänen für einzelne Funktionen aufgeführt sind, geschlechtsspezifisch divers sind. Dies hat den zusätz-

lichen Vorteil, dass die allfällige Notwendigkeit einer externen Rekrutierung zur Steigerung der Diversität in einem Unternehmen deutlicher sichtbar wird. Gibt es keine weiblichen Nachfolgerinnen, die per sofort oder mittelfristig nachrücken können, ist es wichtig, dass dies hervorgehoben wird und es einen Aktionsplan gibt, um eine vielfältige Talentpipeline für die Zukunft zu sichern.

- Sicherstellen, dass die Identifizierung und Entwicklung von Talenten für eine Beförderung nicht ausschliesslich Vollzeitbeschäftigten vorbehalten ist, und damit den wachsenden Bedarf von Arbeitnehmenden an Flexibilität anzuerkennen. Unternehmen können den Pool der ihnen zur Verfügung stehenden Talente erheblich erweitern, wenn sie deutlich machen, dass leitende Positionen für flexibles Arbeiten, einschliesslich Jobsharing, offen sind.

## Barrieren durchbrechen

Wir befinden uns heute in einer Phase des potenziellen Wandels. Immer mehr Frauen gehen einer bezahlten Arbeit nach und besetzen Führungspositionen. Doch die Barrieren, die sie daran hindern, die gläserne Decke zu durchbrechen, sind immer noch vorhanden. Gesellschaftliche Einstellungen, eine veraltete Arbeitsplatzpolitik und rechtliche Rahmenbedingungen verschärfen das Problem.

Die Umsetzung von Massnahmen zur Förderung von Vielfalt wird dazu beitragen, systemische Barrieren innerhalb und ausserhalb von Unternehmen zu beseitigen. Die Massnahmen werden sich auch positiv auswirken, indem sie den Weg zur Beseitigung langjähriger struktureller Hindernisse und zu einer wirksamen Bewältigung des sozioökonomischen und technologischen Wandels ebnen. Es ist an uns, das Potenzial in Unternehmen nutzbar zu machen. Denn potenzieller Wandel verflüchtigt sich erstaunlich schnell, wie die Zahlen zur Entwicklung der Geschlechterparität eingangs dieses Artikels zeigen.

Simona Scarpaleggia ist Beraterin und Boardmitglied des Zertifizierungsunternehmens Edge, das auch den Prozess der EqualVoice-Initiative von Ringier zertifiziert. Davor war sie CEO von Ikea Schweiz und Co-Chair des UN-High-Level-Panels für die wirtschaftliche Förderung von Frauen.



# «Reduktion der Realität»

**Cornelia Diethelm** ist Expertin für digitale Ethik. Sie erklärt, warum künstliche Intelligenz Diversität gefährdet.

INTERVIEW: TINA FISCHER

**Frau Diethelm, künstliche Intelligenz (KI) ist in aller Munde, die Begeisterung hoch. Was macht diese Faszination aus?**

Die Faszination ist technologischer Art – Personen können plötzlich in einer natürlichen Art mit einer Maschine interagieren. Das trauten sie ihnen bisher nicht zu und sind jetzt verblüfft, wie schnell beispielsweise Chat GPT Antworten liefert, die auch brauchbar sind.

**Sie verweisen aber trotz der Faszination auf die Probleme der KI.**

Ja, denn leider liegen allen künstlichen Intelligenzen – egal ob Text, Sprache, Bild oder Musik – die gleichen Probleme zugrunde.

**Die da sind? Welche Probleme können so generisch sein und auf alle KI zutreffen?**

Es gibt drei grosse Probleme, allen voran das Potenzial für Diskriminierungen. Ganz grob – und das sage ich ohne Vorurteile – heisst das: Alles, was vom «weissen Mann» abweicht, ist anfällig für Diskriminierung.

**Wieder der weisse Mann?**

Ja, wieder der weisse Mann. Der Grund ist, dass von dieser Population schlichtweg am meisten Daten vorhanden sind. Und da die Basis von künstlichen Intelligenzen riesige Datenmengen sind, lernt eine KI natürlich überproportional stark von dieser Gruppe.

**Sie sprachen von drei Problemen – welche zwei bestehen noch?**

Einerseits die Problematik von Stereotypen. KI-Modelle basieren auf der Vergangenheit, auf Daten, die wir bereits besitzen. In der Vergangenheit lebten wir aber nach anderen gesellschaftlichen Modellen – beispielsweise dem, dass die Frau zu Hause blieb.

**Das heisst, wir nutzen Informationen aus der Vergangenheit und halten so die Stereotype aufrecht?**



DIE DIGITAL-ETHIKERIN

**Name:** Cornelia Diethelm

**Funktion:** Expertin für Digitale Ethik und Unternehmerin

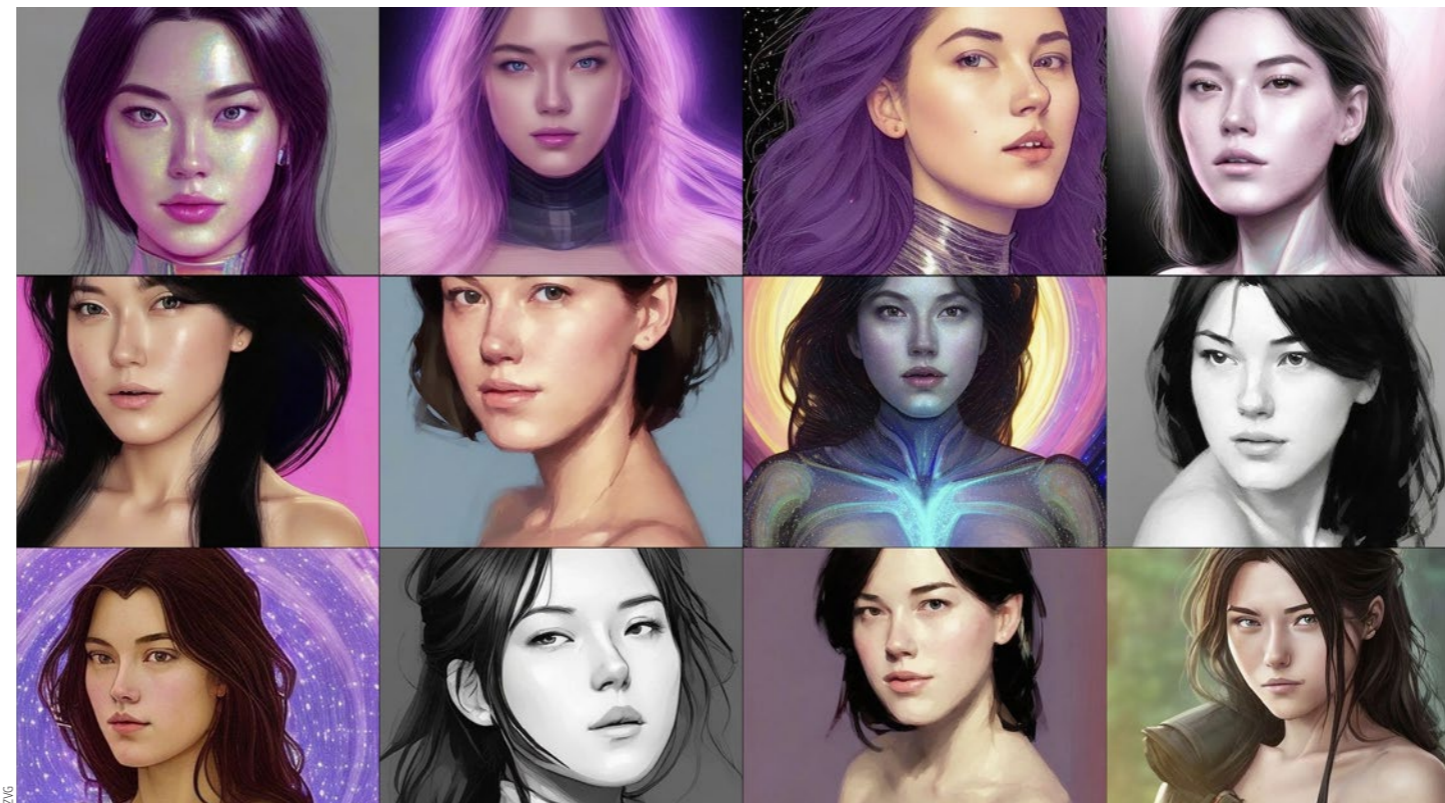
**Alter:** 50

**Wohnort:** Kölliken AG

**Ausbildung:** MA in Politikwissenschaft sowie Betriebs- und Volkswirtschaft, MAS Digital Business

Nicht nur aufrecht, sie werden durch die KI sogar verstärkt und in die Zukunft getragen. Ein anderes Beispiel ist die Dominanz der westlichen Kultur. Wer eine KI nach einer Hochzeit befragt, stösst zwangsläufig auf die weisse Hochzeit – dabei gibt es so viele andere Hochzeitsrituale auf der Welt. Wir nehmen solche Elemente nicht bewusst wahr, aber sie führen im Unterbewusstsein dazu, dass wir die weisse Hochzeit als die einzig wahre wahrnehmen – oder eben einer Frau im Arbeitskontext weniger zutrauen, weil sie primär mit dem Zuhause assoziiert wird.

**Diskriminierung, Stereotype – es fehlt noch ein Problem?**



Künstliche Intelligenzen tendieren zum Durchschnitt. Das wiederum fördert die Standardisierung und nicht die Vielfalt. Grund ist, dass die KI oft mit einseitigen Daten trainiert wird, weshalb sie die Vielfalt der realen Welt nicht kennt.

**Worauf ist das zurückzuführen? Reine Faulheit der Programmierer?**

Die Statistik arbeitet mit der Glockenkurve: Alles, was in der Mitte ist, wird erfasst; Randelemente werden weggelassen. Das ist effizient. In Zusammenhang mit der Programmierung einer KI ist das die günstigste und schnellste Lösung, damit grosso modo etwas funktioniert.

**Aber nicht die Realität?**

Genau. Was nur 08/15 abgezeichnet wird, ist auch 08/15. Es ist Mainstream – aber das geht in Bezug auf Menschen schlichtweg nicht. Im Extremfall setzt eine KI, die zum Beispiel mit unzureichenden Daten von Menschen mit dunkler Haut oder asiatischen Mandeläugen trainiert wurde, ebendiese Leute in Verbindung mit Tieren – oder erkennt sie schlichtweg nicht. Das macht sie nicht aus böser Absicht, aber ihr stehen schlicht keine anderen Daten zur Verfügung!

**Und jetzt natürlich die Frage aller Fragen: Wie löst man diese Probleme?**

Die Frage ist: Wer kann wie korrigierend eingreifen? Eine Lösung wäre, mit synthetisierten Datensätzen zu arbeiten. Synthetisiert heisst künstlich erzeugte statt reale Datensätze.

**Sie nutzen den Konjunktiv?**

Es gibt einen Trend zum sogenannten Solutionismus. Dank Big Data soll die Welt zu einem besseren Ort werden, dafür muss aber die Datengrundlage stimmen. In Bezug auf Sachgegenstände mag vieles möglich sein, aber wenn wir glauben, dass sich alle Probleme mit Daten lösen lassen, dann ist das problematisch. Zum Beispiel sind das Verhalten und die Persönlichkeit eines Menschen einzigartig und an einen bestimmten Kontext gebunden. Daten erfassen nur einen beschränkten Teil unseres Lebens, weshalb wir immer gut überlegen müssen, wo uns Daten einen Mehrwert bieten können.

**Der Solutionismus ist also trotz dem Namen nicht die Lösung. Was braucht es?**

Anbieter von KI müssen ihre Teams divers gestalten, zum Beispiel in Bezug auf Kultur, Geschlecht, Alter, Ausbildung. Diverse Teams sind sensibilisiert und schauen, dass Daten vielfältig sind.

**Was kann ich als Individuum machen, das beispielsweise Chat GPT nutzt?**

Der Beitrag jedes und jeder Einzelnen ist relativ überschaubar. Als Individuum kann man Druck auf den Anbieter ausüben und verlangen, dass sie die Systeme diskriminierungsfrei aufbauen. Man kann bei Chat GPT auch direkt Rückmeldung geben mit einem Daumen hoch oder melden, dass Doctor mit Arzt übersetzt wird – aber auch eine Ärztin sein könnte. Unsere Verantwortung ist nur flankierend. Der grösste Impact liegt bei der Entwicklung und dem Einsatz der Systeme.

**Zurzeit arbeitet die EU einen Vorschlag für ein KI-Gesetz aus – den AI Act. Ist eine Regulierung wirklich die Lösung?**

Künstliche Intelligenz funktioniert nur, wenn wir uns auch der damit einhergehenden Verantwortung bewusst sind. Die EU arbeitet mit dem AI Act ein Gesetz aus, das Anwendungen von KI regulieren will, die ein hohes Risiko tragen. Aktuell schwemmen nämlich auch unseriöse KI-Tools den Markt.

«Es ist gefährlich, wenn wir heute das Gefühl haben, alles Technologische sei ein Fortschritt.»

**Von was für Tools sprechen Sie?**

Im HR-Bereich beobachtet man vermehrt den Einsatz von KI. Oft ist sie aber nach 08/15-Kriterien aufgebaut und filtert Personen heraus, die nicht in das Schema passen. Eine geschulte Personalerin wüsste jedoch, dass sie wertvoll sind fürs Unternehmen.

**Geschieht das effektiv?**

In den USA passierte es Amazon. Bei der Rekrutierung wurden systematisch Frauen aussortiert. In Österreich probierte das Arbeitslosenamt ein KI-System aus, das die Arbeitslosen in drei Gruppen einteilte: diejenigen, die schnell einen Job finden, die Hoffungslosen und die dazwischen, die man betreut und berät. Das Problem: Die KI

**Sexistische Stereotype**

Die weltweit erfolgreiche KI-App Lensa generiert auf der Grundlage von Selfies Porträts von Nutzerinnen und Nutzern – als Superheld, Göttin oder Avatar. Das Problem: Frauen werden sehr häufig zu Sexobjekten mit zweideutigen Blicken, tiefen Ausschnitten und viel Haut degradiert. So unterhält – und verstärkt – die App bestehende Stereotype.

wurde mit Arbeitslosendaten der Vergangenheit trainiert. Daraus resultierte, dass eine Frau mit Kindern automatisch zu den Hoffungslosen gehörte!

**Es gilt also auch aufseiten Entscheidungsträger eine gewisse Vorsicht gegenüber dem Einsatz neuer Technologien?**

Absolut! Entscheidungsträger sind fasziniert, was mit Daten und neuen Technologien wie KI möglich ist. Dabei vergessen sie manchmal die Risiken und unerwünschten Nebenwirkungen. Zum Beispiel sind sie für Themen wie Diversität und Inklusion sensibilisiert und möchten diese fördern. Dann setzen sie ein fragwürdiges Tool ein und das führt zu Rückschritten. Das ist brandgefährlich.

**Man will aber den Anschluss nicht verpassen und gut dastehen?**

Es ist ein wenig wie bei der Nachhaltigkeit. Man hat den Innovationsdruck und ein persönliches Ego. Man will sich innovativ darstellen, besser sein als die Konkurrenz. Also lässt man sich von den neuen technologischen Möglichkeiten leiten – statt wirklich ein Problem zu lösen.

**Und Sie als Ethikerin bremsen die Begeisterung. Bremsen Sie auch den Fortschritt?**

Nein, ich bin ja selber fasziniert von vielem, und die Ethik muss den Fortschritt nicht bremsen. Doch es ist gefährlich, wenn wir heute das Gefühl haben, alles Technologische sei ein Fortschritt. Wir müssen uns die Frage stellen, was unser Leben wirklich besser macht, und was eben nicht.

# Rebellin im Korsett

**Emilie Kempin-Spyri** hat sich zeitlebens für die Besserstellung der Frauen eingesetzt. Damit war sie ihrer Zeit weit voraus.

JASMINE ALIG

**B**is heute ist ein Lehrstuhl an der New York University nach ihr benannt: Emilie Kempin-Spyri, erste Schweizer Juristin und Frauenrechtlerin. Sie wagte es, mutig und selbstbestimmt das System des Patriarchats anzugreifen – und stiess dabei immer wieder auf Widerstand und verschlossene Türen.

Geboren wird Emilie Kempin-Spyri 1853 in Zürich als jüngstes von acht Kindern einer Pfarrersfamilie. 1875 heiratet die Nichte der Heidi-Autorin Johanna Spyri den Pfarrer, Redaktor und Juristen Walther Kempin. Gegen den Widerstand ihrer Verwandten holt sie nach der Geburt ihrer drei Kinder als Externe die Matura in einem Knabengymnasium nach, immatrikuliert sich 1885 an der Uni Zürich und studiert dort als erste und einzige Frau Jura.

Trotz Doktor-Abschluss mit dem Prädikat «summa cum laude» wird ihr das Anwaltspatent verweigert. Sie besitze kein Aktivbürgerrecht, heisst es, ein Recht, das an das Wahlrecht gebunden ist und damit Frauen per Geschlecht ausschliesst. Eine entsprechende Beschwerde beim Bundesgericht, in der sie sich auf die in der Bundesverfassung festgehaltene Formulierung «Jeder Schweizer ist vor dem Gesetze gleich» beruft, bleibt ohne Erfolg. Begründung: Ihre Auffassung, dass der Begriff «Schweizer» sowohl Männer als auch Frauen umfasse, sei «ebenso neu als kühn» und könne nicht gebilligt werden. Aufgrund ihres Geschlechts wird auch ihre Bewerbung an der Uni Zürich als Dozentin abgelehnt.

## Erfolg in Übersee

In der Hoffnung, ihr Potenzial anderswo entfalten und sich beruflich verwirklichen zu können, wandert Emilie Kempin-Spyri im Herbst 1888 mit ihrer Familie nach New York aus, gründet dort eine private Rechtsschule für Frauen (die Emily Kempin Law School) und unterrichtet als Dozentin. Zudem bewirkt sie die Zulassung von Frauen zum Rechtsstudium und zur Advokatur – zumindest in Amerika.

Kempin-Spyri und ihre Schule geniessen in New York einen hervorragenden



«Wir Frauen sind im Kampfe um unser gutes Recht auf bessere Bildung leider vielfach auf falsche Bahnen gedrängt worden. Statt frisch und fröhlich an unserem Werke zu arbeiten, mussten wir Schritt auf Schritt die tollsten Vorurteile über unser Können besiegen.»

**Emilie Kempin-Spyri**  
(1853–1901)  
Schweizer Juristin und  
Frauenrechtlerin

Ruf. Ihr Ehemann hingegen hat Anpassungsschwierigkeiten, fühlt sich nie richtig heimisch und zieht 1889 mit den zwei ältesten Kindern zurück in die Schweiz. Als ihr Sohn ernsthaft erkrankt, kehrt auch sie New York den Rücken und zieht 1891 zusammen mit ihrer jüngsten Tochter wieder nach Zürich.

Nach ihrer Rückkehr schliesst die Juristin ihre Habilitation ab, erhält im selben Jahr vom Erziehungsrat mit dem Vermerk «ausnahmsweise» die Lehrbefugnis und unterrichtet als Privatdozentin an der Universität Zürich. Nachdem ihr Antrag, als Anwältin zugelassen zu werden, erneut abgelehnt wird, kämpft Kempin-Spyri weiterhin für die Gleichberechtigung der Frauen, verfasst zahlreiche Aufsätze und Schriften, gründet die Zeitschrift «Frauenrecht» und ruft 1893 den Frauenrechtsschutzverein ins Leben, um die rechtliche, wirtschaftliche und soziale Stellung der Frauen zu verbessern.

## Im Einsatz für deutsche Frauen

1896, nach der Trennung von ihrem Mann Walther, übersiedelt Emilie Kempin-Spyri nach Berlin und tritt dort eine Lehrtätigkeit für Privatrecht und deutsches Familienrecht an der Humboldt-Akademie an. Daneben betreibt sie ein Rechtsberatungsbüro und beschäftigt sich mit der Rechtsstellung der Frau im deutschen Bürgerlichen Gesetzbuch. Ihre gemässigten Ansichten führen zum Zerwürfnis mit der deutschen Frauenrechtsbewegung.

Schwere familiäre und materielle Probleme machen Kempin-Spyri zunehmend zu schaffen. Sie erleidet 1897 einen Nervenzusammenbruch und wird in einer psychiatrischen Klinik in Berlin behandelt, wo sie später gegen ihren Willen festgehalten wird. Sie flüchtet und lässt sich 1899 in Basel freiwillig in die damalige Irrenanstalt Friedmatt aufnehmen. Dort wird sie aufgrund «primärer Verrücktheit» entmündigt und abgeschottet, wodurch sie nicht mehr mitbekommt, wie der Kanton Zürich 1898 Frauen zum Anwaltsberuf zulässt und 1900 die erste Schweizerin das Anwaltspatent erwirbt.

Emilie Kempin-Spyri stirbt am 12. April 1901 in Basel, vermutlich an einem zu spät erkannten Gebärmutterhalskrebs.

# HANDELSZEITUNG



## EqualVoice



Jetzt  
Newsletter  
abonnieren!



handelszeitung.ch/hz-equalvoice

Die spannendsten Einblicke in  
die Diversität der Firmenwelt

Alle zwei Wochen kostenlos in Ihrem Postfach



# Starkes Comeback. #ChangeTheGame

Nach einer Karrierepause muss ein Neueinstieg in die Arbeitswelt nicht schwierig sein. Unser Real Returns Programm lässt Sie Ihre berufliche Laufbahn selbstbewusst wieder aufnehmen und verhilft Ihnen mit Trainings zum Erfolg.

Mehr zu unserem Programm:  
[credit-suisse.com/realreturns](https://credit-suisse.com/realreturns)

Karriere-  
Neustart

CREDIT SUISSE 