

SPECIAL EQUALVOICE UNITED

Frauen-Nati-Coach **PIA SUNDHAGE** über Leadership und Fussball **Seite 31** • **NICOLE BURTH** betont die Wichtigkeit von Fairness im Berufsleben **Seite 32** • **FLORIAN SCHICK** zur Bedeutung von «Fertility Benefits» **Seite 32** • **MICHEL GRUNDER** setzt auf klare Kommunikation **Seite 34** • **GUDRUN SANDER** zur Zukunft von Diversity in Unternehmen **Seite 35** •

Die EqualVoice-Initiative setzt sich für mehr Sichtbarkeit ein – auch für jene der Schweizer Frauenfussball-Nati.



Leadership mit Impact

Wie können wir **Gleichberechtigung** wirklich vorantreiben und einen Impact generieren? Was wir vom Sport lernen können.

ANNABELLA BASSLER

Leadership bedeutet heute nicht einfach nur Führungskompetenz – es geht um Werte, Verantwortung und Inklusion. Moderne Leader wissen, dass Vielfalt ein Schlüsselfaktor für nachhaltigen Erfolg ist. Genau hier kommt der Sport ins Spiel: Auch wenn Gleichberechtigung dort oft noch umkämpft ist, bietet der Sport uns eine kraftvolle Plattform, um echten Wandel zu bewirken.

Der Sport spiegelt unsere Gesellschaft wider – mit all ihren Stärken, Herausforderungen und Ungleichheiten – und hat gleichzeitig das Potenzial, neue Wege aufzuzeigen. Doch am Ende geht es im Sport nicht nur um Fairness, sondern auch um Leistung. Die besten Teams entstehen dort, wo Talent, Disziplin und Vielfalt zusammenkommen. Dieses Prinzip gilt ebenso für die Wirtschaft: Unternehmen, die auf Diversität setzen, bilden leistungsstarke Teams, die Innovation und nachhaltigen Erfolg fördern. Egal, ob in Un-

ternehmen oder Sportorganisationen: Die Frage bleibt dieselbe, nämlich, wie wir eine Kultur schaffen, die Vielfalt fördert und Teams stärkt, damit diese in einem gerechten Umfeld ihr volles Potenzial entfalten können.

Blick über den Tellerrand

Der Sport liefert uns wertvolle Antworten. Disziplin, Teamgeist und Resilienz sind nicht nur für Athletinnen essenziell, sondern auch für erfolgreiche Leader. Gleichzeitig kann die Wirtschaft dem Sport Impulse geben – sei es bei nachhaltigen Strukturen, fairer Entlohnung oder Diversitätsstrategien. Beide Welten können voneinander lernen und gemeinsam neue Standards setzen. Dabei geht es nicht darum, Gleichmacherei zu betreiben, sondern darum, die besten Rahmenbedingungen für Spitzenleistungen zu schaffen – im Sport wie in der Wirtschaft.

Inspirierende Vorbilder wie Serena Williams und Megan Rapinoe zeigen uns, dass ein modernes Leadership-Verständnis möglich ist. Doch

auch in der Wirtschaft gibt es Unternehmen, die durch den Einsatz von Diversität messbare Erfolge erzielen – ein Beweis dafür, dass Mut und der Wille, den Status quo zu hinterfragen, zu echten Veränderungen führen.

Ein besonderes Highlight: Mit der bevorstehenden Frauen-EM gewinnt der Frauenfussball zunehmend an Bedeutung. Trotz steigender Zuschauerzahlen und wachsender Begeisterung kämpfen viele Spielerinnen noch immer um gerechte Bezahlung, mehr Medienpräsenz und Anerkennung. Die EqualVoice-Initiative misst und fördert genau hier die Sichtbarkeit und setzt sich für mehr Chancengleichheit ein.

Gemeinsam Verantwortung übernehmen

Am 6. März, kurz vor dem Internationalen Frauentag, erscheint dieser Special und setzt ein deutliches Zeichen: Leadership mit Impact ist nicht nur eine Frage der Fairness, sondern auch eine strategische Entscheidung. Wahre Exzellenz entsteht, wenn jede Person ihr volles

Potenzial entfalten kann – unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder Identität.

Wir freuen uns sehr, drei neue Mitglieder in der EqualVoice-United-Community begrüßen zu können – FS Parker, die Flughafenregion Zürich und Russell Reynolds Associates. Ihr Engagement stärkt unsere Initiative und zeigt, dass immer mehr Organisationen bereit sind, sich aktiv für mehr Sichtbarkeit und Gleichberechtigung einzusetzen. Diese Verstärkung ist ein klares Signal dafür, dass der Wandel in vollem Gange ist.

Jetzt ist der Moment für echten Wandel! Lasst uns gemeinsam Verantwortung übernehmen, den Blick für Chancengleichheit schärfen und aktiv eine gerechtere Zukunft gestalten – im Sport, in der Wirtschaft und in der Gesellschaft. Setzen wir ein Zeichen, und bringen wir Gleichberechtigung in jede Arena des Lebens!

Annabella Bassler ist CFO von Ringier und Initiatorin der EqualVoice-Initiative

Verantwortlich für diesen Special: **Jasmine Alig**

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



Auszeichnung der Besten der Besten – die SwISS Leadership Awards feiern herausragende Leistungen und Engagement.

79 Prozent empfehlen ISS Schweiz als Arbeitgeberin weiter

Die Ergebnisse der globalen «MyVoice»-Mitarbeitendenumfrage bestätigen ISS Schweiz als attraktive Arbeitgeberin mit starkem Fokus auf Zugehörigkeit, Entwicklung und Vielfalt.

Die Ergebnisse der globalen «MyVoice»-Mitarbeitendenumfrage bestätigen ISS Schweiz als attraktive Arbeitgeberin mit starkem Fokus auf Zugehörigkeit, Entwicklung und Vielfalt. Ein erfolgreiches Unternehmen misst sich nicht nur an Zahlen, sondern an seiner Kultur – daran, wie es mit seinen Mitarbeitenden umgeht und welche Perspektiven es ihnen bietet.

Mit über 11 000 befragten Mitarbeitenden in der Schweiz und einer Teilnahmequote von 78 Prozent zeigt sich eine hohe Identifikation mit ISS. Besonders erfreulich: 79 Prozent empfehlen ISS als Arbeitgeberin weiter. Respekt, Wertschätzung und Zugehörigkeit wurden besonders positiv bewertet – Werte, die ISS seit Jahrzehnten prägt.

Ein Umfeld, das verbindet

Zufriedenheit und Engagement entstehen dort, wo Menschen sie selbst sein können, sich gesehen füh-

len und ihre Talente entfalten dürfen. Die Umfrage zeigt, dass ISS genau das bietet: 83 Prozent der Mitarbeitenden erleben Respekt und Wertschätzung als festen Bestandteil der Unternehmenskultur.

Ein zentraler Pfeiler dieser Kultur ist das Engagement für Diversität und Inklusion. Mit 129 Nationa-

«Wertschätzung, Entwicklung und Vielfalt – das sind die Säulen, auf die wir setzen.»

André Nauer, CEO ISS Schweiz

litäten vereint ISS eine beeindruckende Vielfalt und lebt Gender Balance als klare Verpflichtung. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist in den letzten fünf Jahren von 24 Prozent auf 35 Prozent gestiegen – ein bedeutender Schritt in Richtung Chancengleichheit. Doch Diversität bedeutet mehr als Geschlechtervielfalt. ISS schafft gezielt Chancen für Menschen mit unterschiedlichsten Hintergründen – unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder individuellen Herausforderungen.

Mit dem Integrationsprogramm «Integration³» bietet ISS geflüchteten Menschen eine berufliche Perspektive – und begleitet sie nicht nur auf dem Weg in den Arbeitsalltag, sondern auch in die Gesellschaft. Neben der praktischen Berufsausbildung wird das Programm laufend um Deutschkurse, Unterstützung bei Behördengängen und soziale Integrationsmassnahmen erweitert. Gleichzeitig engagiert sich ISS für die Anstellung von Menschen mit Beeinträchtigungen und entwickelt entsprechende Programme stetig weiter, um Menschen aus unterschiedlichen sozialen, kulturellen oder beruflichen Hintergründen gezielt zu fördern. Diversity & Inclusion bedeutet für ISS, dass alle Mitarbeitenden ihr Potenzial entfalten können – unabhängig von ihren persönlichen Voraussetzungen. Diese Initiativen sind gelebte Realität und werden konsequent weiterentwickelt, um die Integration in das Unternehmen und die Gesellschaft nachhaltig zu stärken.

Vom Feedback zur Aktion

Die Ergebnisse der MyVoice-Umfrage sind für ISS kein Selbstzweck, sondern ein klarer Auftrag. Das Feedback der Mitarbeitenden fliesst direkt in konkrete Massnahmen ein, um ISS als attraktive Arbeitgeberin weiter zu stärken.

Ein zentraler Hebel ist die berufliche Weiterentwicklung: ISS bietet im eigenen Learning Hub über 200 Aus- und Weiterbildungsprogramme, die Talente gezielt fördern und klare Karrierewege aufzeigen. Zudem stärkt ISS die Wertschätzungskultur, indem herausragende Leistungen sichtbar gemacht werden – mit sechs strukturierten Wertschätzungsprogrammen, die vom individuellen Engagement bis hin zu teamübergreifenden Erfolgen reichen. Diese Programme erfassen alle 14 200 Mitarbeitenden von ISS Schweiz, unabhängig von ihrer Position oder ihrem Beschäftigungsgrad.

Auch die Führungskultur entwickelt sich stetig weiter. Mehr Dialog, mehr Transparenz und eine

offene Haltung für Feedback und Verbesserungsvorschläge sind zentrale Aspekte, um eine moderne und zukunftsorientierte Arbeitswelt zu gestalten. Ein weiteres zentrales Thema, das in der Umfrage adressiert wurde, ist die Vergütung. ISS ist sich bewusst, dass wettbewerbsfähige Löhne ein entscheidender Faktor für die Gewinnung neuer Mitarbeitenden sowie für deren langfristige Zufriedenheit sind. Deshalb setzt sich ISS aktiv für attraktive Löhne in der Branche ein und engagiert sich für eine Erhöhung der allgemeinverbindlichen Mindestlöhne in der Gebäudereinigung.

Attraktive Arbeitgeberin mit gelebter Unternehmenskultur

ISS hat die Ambition, die beliebteste Arbeitgeberin innerhalb der FM-Branche zu sein. Mit über 36 Berufsgruppen – von Generalisten bis hin zu Spezialisten, von ungelerten bis zu ausgebildeten Fachkräften, von der Reinigung bis zum Ingenieurwesen – bietet ISS ein breites Spektrum an Karriere-möglichkeiten und Entwicklungsperspektiven. In einer äusserst heterogenen Belegschaft, die sowohl hochqualifizierte Fachkräfte als auch angelernte Mitarbeitende umfasst, ist eine inklusive Unternehmenskultur der Schlüssel zum Erfolg. Respekt, Wertschätzung und Entwicklung stehen im Mittelpunkt. Die hohe Mitarbeitendenbindung zeigt, dass ISS auf dem richtigen Weg ist – ein Weg, der konsequent weiterverfolgt wird, um auch in Zukunft eine attraktive und moderne Arbeitgeberin zu sein.

Über ISS Schweiz

ISS Schweiz schafft Lebensräume, die Menschen und Unternehmen erfolgreich machen. Als Marktführerin für Workplace Experience und Facility Management bietet ISS intelligente und skalierbare Lösungen, die Unternehmensleistungen verbessern und das Leben einfacher, produktiver und angenehmer gestalten. Das Unternehmen beschäftigt rund 14 200 Mitarbeitende in der Schweiz und machte 2024 einen Umsatz von 901 Millionen Franken.

Weitere Informationen:
www.iss.ch



Joël Bréa ist unser Apple Winner of the Year 2025 – ausgezeichnet für seine innovative Erfindung als Polymechniker.

«Erfolg besteht nicht nur aus Taktik, sondern auch aus *Menschenführung*»

Pia Sundhage über Leidenschaft, Führung und die Zukunft des Frauenfußballs – ein Blick auf ihre Erfolge, Visionen und die Herausforderungen.

Eine Ikone des Frauenfußballs:
Pia Sundhage.

FOTOS: BENJAMIN SCHLUND, FOTO: MAREK ZYG



Zur Person

Pia Sundhage ist Trainerin der Schweizer Fussballnationalmannschaft der Frauen und eine der einflussreichsten Persönlichkeiten im internationalen Frauenfußball. Die gebürtige Schwedin begann ihre Karriere als talentierte Spielerin, die für ihre Technik und ihren Spielwitz bekannt war und in der schwedischen Nationalmannschaft 71 Tore in 146 Spielen erzielte. Nach ihrer aktiven Karriere feierte sie als Trainerin grosse Erfolge, unter anderem mit der US-amerikanischen, der brasilianischen und der schwedischen Nationalmannschaft.

INTERVIEW: ANNABELLA BASSLER

Pia Sundhage hat in ihrer Karriere als Spielerin und Trainerin bewiesen, dass Leidenschaft, Führung und Visionen entscheidend für den Erfolg sind. Ihr unermüdlicher Einsatz für den Frauenfußball, ihre Fähigkeit, Teams zu formen und Spielerinnen zu inspirieren, haben den Sport nachhaltig geprägt. Während sich der Frauenfußball stetig weiterentwickelt, bleibt eines sicher: Mit Vorbildern wie Pia Sundhage wird die nächste Generation von Spielerinnen nicht nur sportlich, sondern auch menschlich wachsen. Ihr Blick ist stets nach vorn gerichtet – mit der festen Überzeugung, dass das Beste noch kommen wird.

Pia, du hast eine beeindruckende Karriere sowohl als Spielerin als auch als Trainerin hinter dir. Was hat dich ursprünglich zum Fussball gebracht?

Schon als kleines Mädchen habe ich auf den Strassen meines Heimatdorfs in Schweden Fussball gespielt. Ich war von Anfang an fasziniert davon, wie sich der Ball bewegt und wie man ihn kontrollieren kann. Damals war es nicht selbstverständlich, dass Mädchen Fussball spielen, aber zum Glück hatte ich eine unterstützende Familie, die mich ermutigte, meinen Traum zu verfolgen – mich reizte der Wettbewerb immer. Mein grosses Vorbild war damals Pelé – seine Leichtigkeit und Kreativität auf dem Platz haben mich immer beeindruckt.

Nach deiner aktiven Karriere hast du als Trainerin grossen Erfolg gefeiert. Was bewegt dich dazu, ins Traineramt zu wechseln? Fussball war immer meine Leidenschaft, aber irgendwann wusste ich, dass meine aktive Karriere nicht ewig dauern würde. Ich fand einen Weg, mit dem Sport auf eine andere Weise verbunden zu bleiben. Die Möglichkeit, Spielerinnen zu fördern und ihnen etwas beizubringen,

hat mich begeistert. Als Trainerin habe ich gelernt, dass Erfolg nicht nur aus Taktik besteht, sondern auch aus Menschenführung. Ich sehe meine Aufgabe nicht nur darin, Spielzüge zu vermitteln, sondern auch darin, Spielerinnen zu inspirieren und ihr Selbstvertrauen zu stärken.

Wie würdest du deinen Führungsstil als Trainerin beschreiben?

Coaching bedeutet für mich vor allem Kommunikation. Es geht nicht nur darum, die Leistung zu bewerten; wichtig ist auch, die Beziehungen innerhalb des Teams zu pflegen. Ich versuche, auf zwei Beinen zu stehen – das erste Bein ist die Leistung, das zweite die Beziehung zu den Spielerinnen. Feedback ist für mich ein ganz wichtiger Bestandteil. Ich bin generell eine fröhliche Person und glaube daran, dass die Spielerinnen ihr Bestes geben wollen. Mein Job ist, ein Umfeld zu schaffen, in dem es okay ist, Fehler zu machen – solange sie sich bemühen und als Team zusammenarbeiten.

Gab es einen Moment in deiner Karriere, der deine Sichtweise auf Führung und Coaching entscheidend geprägt hat?

Ja, als ich 21 war, habe ich gleichzeitig gespielt und trainiert. Damals wurde in Schweden ein Camp für talentierte Mädchen eingeführt, und der Trainer der Nationalmannschaft fragte mich, ob ich als Trainerin dabei sein wolle. Ich war sofort dabei und verstand dann, wie wichtig es ist, eine Vorstellung davon zu haben, wie man Menschen dazu bringt, einem zu folgen. Zuvor hatte ich immer die Perspektive der Spielerin, aber in dieser Zeit begann ich, die Rolle als Trainerin zu verstehen – man kann so viel mehr erreichen, als nur neunzig Minuten zu spielen.

Was war dein persönlich grösster Moment als Trainerin? Die olympischen Goldmedaillen mit den USA 2008 und 2012 waren natürlich unvergesslich.

Aber auch die Finalteilnahme mit Schweden an den Olympischen Spielen 2016 war besonders, weil wir als Aussenseiter gestartet waren. Solche Momente zeigen, dass harter Einsatz und Teamarbeit sich auszahlen. Besonders stolz bin ich darauf, dass ich dazu beitragen konnte, dass meine Teams nicht nur sportlich erfolgreich waren, sondern auch eine starke Gemeinschaft bildeten. Es ist ein unbeschreibliches Gefühl, zu sehen, wie Spielerinnen über sich hinaus- und als Team zusammenwachsen.

Was ist für ein erfolgreiches Team wichtiger: technisches Wissen oder eine starke Teamkultur?

Es ist eine Mischung aus beidem, aber ohne eine starke Teamkultur wird das technische Wissen wenig wert sein. Ein Team, das sich gegenseitig unterstützt, das eine positive Atmosphäre schafft und in dem jeder an das Wohl des anderen denkt, ist oft erfolgreicher als ein technisch versiertes Team, das keine echte Verbindung hat.

Wie identifizierst du Talent bei deinen Spielerinnen?

Talent zeigt sich oft in einem bestimmten Moment oder einer besonderen Fähigkeit, aber es muss kontinuierlich entwickelt werden. Als Trainerin erkenne ich nicht nur technische Fertigkeiten, sondern auch die Haltung einer Spielerin. Manchmal ist es nicht die Technik, sondern die Bereitschaft, sich immer wieder zu verbessern. Es geht darum, die Eigenschaften zu erkennen, die eine Spielerin ausmachen, und sie mit den richtigen Werkzeugen zu fördern – sei es durch Taktik, Videoanalysen oder Gespräche.

Hast du das Gefühl, dass dein Coachingstil

sich von dem eines männlichen Trainers unterscheidet?

Ich weiss es nicht genau. Wir alle wollen die besten Spielerinnen auswählen und ein starkes Team aufstellen. Aber für mich ist wichtig, mein eigenes Coaching zu leben und die richtigen Leute um mich zu versammeln, die mich herausfordern und ergänzen.

Welche Entwicklung siehst du im Frauenfußball für die Zukunft?

Der Frauenfußball wächst rasant, und das ist fantastisch! Die Professionalisierung schreitet in grossen Schritten voran, es gibt mehr Investitionen, bessere Trainingsbedingungen und auch ein wachsendes Interesse aufseiten der Fans. Ich hoffe, dass sich diese Entwicklung weiterzieht und dass noch mehr Nationen den Frauenfußball auf höchstem Niveau fördern. Es ist wichtig, dass wir weiterhin in die Nachwuchsarbeit investieren und jungen Spielerinnen Perspektiven bieten. Ausserdem hoffe ich, dass Frauen in Führungspositionen im Fussball selbstverständlicher werden und wir mehr Trainerinnen, Managerinnen und Funktionärinnen sehen. Denn der Fussball profitiert von vielfältigen Perspektiven und Ideen.

Pia, du wirst diesen Monat 65 Jahre alt. Was treibt dich noch an, weiterhin auf dem Spielfeld zu stehen und nicht einfach den Ruhestand zu geniessen?

Es sind die Neugierde und die Leidenschaft. Es gibt immer ein Morgen, immer neue Möglichkeiten. Ich glaube fest daran, dass alles möglich ist, wenn man sich darauf einlässt und bereit ist, an sich zu arbeiten. Ich liebe es, mich weiterzuentwickeln und meine Leidenschaft für den Fussball weiterzugeben.

Welche Rolle spielen Mentoren und Vorbilder im Frauenfußball?

Sie sind unglaublich wichtig. Die besten Spielerinnen, die ich trainiert habe, sind grossartige Vorbilder. Es ist wichtig, dass auch die nächste Generation von Spielerinnen und Trainerinnen sieht, dass wir für Gleichberechtigung kämpfen. Wir schaffen heute eine Grundlage für die kommenden Generationen. Der Weg endet nicht.



Ist beeindruckt von Pia Sundhage: **Annabella Bassler**, Initiatorin der EqualVoice-Initiative.

Sundhages Gespür für Menschen macht sie zu einer beeindruckenden **Führungspersönlichkeit.**



«Der Abbau von Barrieren lohnt sich»

Michel Rudin, Michelle Mugnai und **Ruth Arbenz** erklären, wie Agon Diversity und Swiss Diversity Unternehmen zu Innovation führen.

INTERVIEW: LYNN BALSIGER

Wo erfahren Sie Diversität im Arbeitsalltag?

Michel Rudin (MR): Als Vorgesetzter mehrerer KMU mit über siebzig Mitarbeitenden erlebe ich Diversität in allen Dimensionen. Wichtig ist, diese Vielfalt zu erkennen und als Ressource zu nutzen.

Michelle Mugnai (MM): Das sehe ich genau gleich. Als Geschäftsführerin lege ich immer besonderen Wert auf Vielfalt und das aktive Zulassen von unterschiedlichen Perspektiven, wodurch unser Unternehmen innovativer und agiler wurde. Ein Engagement, das ich heute als Verwaltungsrätin weiterführe und in weitere Unternehmen trage.

Ruth Arbenz (RA): Für Betroffene ist es entscheidend, ein unterstützendes Umfeld zu haben, um Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit zu erlangen. Mit meinem Master of Arts in Sprache und Kommunikation und einer Seh- und Wahrnehmungsbeeinträchtigung bin ich bei der Firma Agon als vollwertige Mitarbeiterin tätig. Diversity lebe ich also jeden Tag selbst – und bin gerne ein Beispiel dafür, dass sich der Abbau von Barrieren lohnt.

Wo sehen Sie Herausforderungen, als Führungspersonen DEI (Diversity, Equity, Inclusion) zu implementieren?

MM: Eine erfolgreiche Umsetzung bedingt fundiertes Fachwissen und Grundkompetenzen im Unternehmen. Bei unseren Kundenberatungen stellen wir immer wieder fest, wie entscheidend die systematische Steuerung und das Middle-Management für eine nachhaltige Umsetzung sind. Sie schaffen im Tagesgeschäft die nachhaltige Wirkung der Massnahmen und stellen die notwendige Akzeptanzkultur sicher.

MR: Der Diskurs um die Relevanz von DEI verhärtet sich. Es ist entscheidend, die wirtschaftliche Wirkung von DEI-Strategien und deren Beitrag zum künftigen Erfolg mit Kennzahlen zu belegen.

RA: Die grössten Herausforderungen sind wohl Vorurteile und eine gewisse Überforderung von Führungskräften und Arbeitskollegen im Umgang mit Beeinträchtigungen. Eine offene Kommunikation schafft Verständnis und eröffnet neue Perspektiven für alle.

Warum ist Diversität in Führungspositionen wichtig?

MM: Bei der Estée-Lauder-Marke MAC, wo ich als Brand Managerin tätig war, war das Team stark von der Trans- und LGBTQAI-Community geprägt. Eine natürlich gelebte Akzeptanz von Diversität und die Förderung von künstlerischen Talenten waren zentral für den Ausbau von Expertise und für erfolgreiche Produktentwicklungen.

MR: Das Beispiel MAC steht nicht allein da. Bei den Swiss Diversity-Veranstaltungen berichten auch andere namhafte Unternehmen und Führungspersonlichkeiten von gleichen Erfahrungen und praktischen Erfolgen bei konsequenter Umsetzung auf Managementebene. Der Best-Practice-Austausch nimmt deshalb bei Swiss Diversity auch eine zentrale Rolle ein.

RA: Diversität in Führungspositionen schafft ein toleranteres Umfeld und fördert die Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven, auch jener von Menschen mit Beeinträchtigungen, und befähigt so die Organisation für Inklusion und Gleichberechtigung.

Wie hat Sie Ihre Zugehörigkeit zu einer Diversity-Dimension in Ihrem Self-Empowerment und in Ihrer Karriere beeinflusst?

MR: Durch mein Coming-out und mein Engagement in NGO mit Menschenrechtsfokus habe ich meine Sensibilität für diese Themen geschärft. Dies bereichert meine Perspektive als Führungskraft und trägt positiv zur Qualität meiner Arbeit bei.

MM: Ich musste mich als Frau beweisen und meine Qualitäten in einem kompetitiven Umfeld vertreten. Gegen Ende meiner Karriere wurde auch das Alter thematisiert. Es zeigte sich, dass meine langjährige Erfahrung wertvoll ist, da sie entscheidend zur langjährigen Diversitätsakzeptanz im Unternehmen beigetragen hat.

RA: Früh erkannte ich die Bedeutung von Selbstbestimmung. Da diese nicht für alle selbstverständlich ist, möchte ich einen Beitrag zur Veränderung leisten. Agon Diversity bietet mir diese Möglichkeit.



Michelle Mugnai
Verwaltungsratspräsidentin bei Agon Diversity



Michel Rudin
Gründer von Swiss Diversity und CEO der Agon-Gruppe



Ruth Arbenz
Berufseinsteigerin bei Agon Diversity und Swiss Diversity

Ohne Weiterentwicklung bleibt beruflicher Erfolg aus, sagt **Nicole Burth** und spricht auch bestehende staatliche und unternehmerische Systeme an.

WILMA FASOLA

Wie machen Sie das eigentlich als Frau mit Kindern? Wer ein Schweigen als Antwort akzeptieren kann, sollte Nicole Burth diese Frage stellen. Die Leiterin des Bereichs Digital Services und Konzernleitungsmitglied der Schweizerischen Post kann dieser Frage nichts abgewinnen. Wird sie einem Mann in einer ähnlichen Position gestellt? Nein. Als Frau im Topmanagement, früher als CEO der Adecco-Gruppe Schweiz und heute in ihrer Position bei der Post, hat Nicole Burth die Frage aber schon oft gehört. Dabei stört sie nicht die Wiederholung, sondern das Grundlegende: «Um Themen wie Gender, Diversität und Inklusion in der Schweiz wirklich voranzubringen, braucht es noch viel Engagement. Beginnend mit dem einfachen Fakt, wirklich alle gleich zu behandeln – und das in jeder Situation.»

Bei der Schweizerischen Post sind die angesprochenen Themen fest in der Konzernstruktur verankert. 46 000 Mitarbeitende aus über 100 Nationen sind hier beschäftigt. «Wir legen bei der Rekrutierung Wert darauf, dass Anwärtinnen aller Geschlechter eingeladen werden», sagt Nicole Burth. «Das ist natürlich bei Positionen in der Logistik oder IT nicht immer ganz einfach. Wichtig sind da auch kulturelle Elemente.» Und beim Gehalt gilt ebenfalls das Prinzip «Gleicher Lohn für den gleichen Job». Ebenso ist Jobsharing auch auf C-Level möglich.

Es besteht Handlungsbedarf

Auch wenn sich viel getan habe bezüglich Gleichstellung im Arbeitsleben, seien wir noch nicht da, wo wir hinsollten, findet die 52-Jährige. Und das gilt weit über die Post-Grenzen hinaus: «Frauen haben in der Schweiz mehr als 40 Prozent weniger Lebenseinkommen als Männer», weiss die Finanzexpertin. «Wenn ein Elternpaar 100/60 arbeitet, geht in der Schweiz in aller Regel das Teilzeiteinkommen für die Kinderkrippe drauf. Da stellt man sich dann zu Recht die Frage, ob sich das lohnt.» Der Staat spiele damit auch eine Rolle: Individualbesteuerung und ein flächendeckendes Schulsystem, das im Sinne der Familie gedacht ist, seien entscheidende Rahmenbedingungen. Sonst werde sich an der aktuellen Situation nur schwer etwas ändern.

Nicole Burth ist mit ihren Geschwistern in einem Haushalt aufgewachsen, in dem Selbstständigkeit recht früh gefördert wurde. «Wir ha-

Es braucht mehr *Fairness*

«Der Wille zur Weiterentwicklung ist im heutigen Berufsleben elementar.»

Nicole Burth
Leiterin Digital Services und Konzernleitungsmitglied der Schweizerischen Post.



ben täglich gesehen, wie unsere Mutter alleine einen grossen Gasthof geführt hat. Das hat mich auf jeden Fall geprägt», erinnert sie sich. Auch sie selbst leitet heute einen grossen Betrieb. Dabei fördert und fordert sie – wichtige Aufgaben einer Führungskraft, wie sie findet. Ihr Credo: «Das Team muss mindestens so gut oder sogar

besser werden als du selbst.» Delegieren und weitergeben sei daher wichtig und lehrreich; es als Führungskraft zu lernen, für die Mitarbeitenden, um sich weiterzuentwickeln. Und nachgefragt, ob da auch etwas Egoismus mit im Spiel sei, lacht sie. «Auf jeden Fall. Wenn ich den nächsten Schritt beruflich machen möchte,

Caring als Gesamtes sehen

Gleichberechtigung hat viele Gesichter. General Manager **Florian Schick** erklärt, wie die Merck Schweiz AG sie umsetzt.

WILMA FASOLA

Als Merck als erste Arbeitgeberin in der Schweiz im Herbst 2023 ihre Fertility Benefits erstmals anbot, war das Echo von den Mitarbeitenden überwältigend positiv. «Dies ist eine wegweisende Initiative in der Schweiz, und wir sind Pioniere auf diesem Gebiet», meint Florian Schick, General Manager

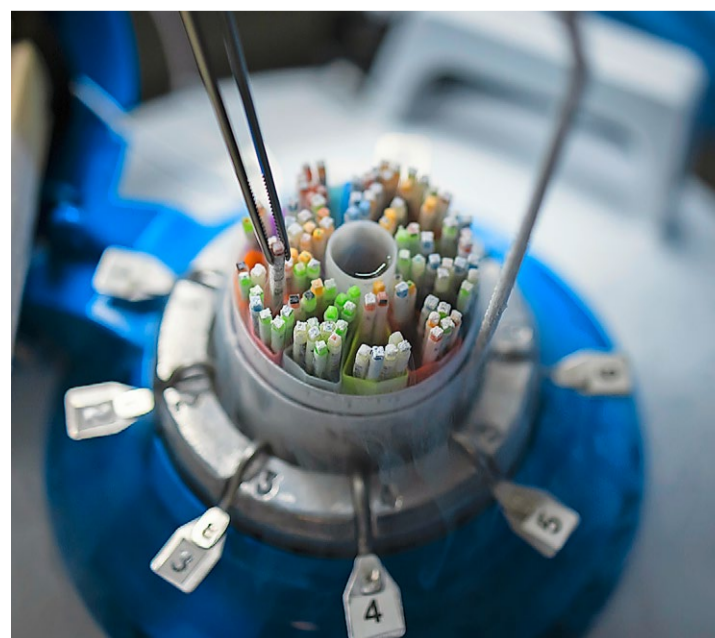
bei der Merck Schweiz AG. «Während finanzielle Zuschüsse zur Kinderwunschbehandlung international, insbesondere in den USA, bereits etabliert sind, stellt diese Initiative einen bedeutenden Fortschritt für unsere Mitarbeitenden dar.» Zu den bekanntesten Konzernen, die solche Leistungen anbieten, gehören weltweit beispielsweise Apple, Netflix, Google und Spotify. «Für mich war es auf jeden Fall eine der intensivsten Zeiten in Bezug auf mediale Prä-

senz», erinnert sich Schick. Als President Merck Switzerland war er ein gefragter Mann zu diesem Thema und musste sich auch kritischen Fragen stellen. «Wir wollten nicht nur innerhalb des Konzerns die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern, sondern auch Tabus rund um Infertilität brechen und für das Thema sensibilisieren», erklärt er und fährt fort: «Unternehmen spielen eine wesentliche Rolle, wenn es darum geht, ihre Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen. Ich bin überzeugt, dass zukünftig mehr und mehr Unternehmen solche Leistungen anbieten werden.»

Das Angebot «Fertility Benefits» umfasst mehr als den Fakt, dass Mitarbeiterinnen von Merck ihre Eizellen auf Kosten des Pharmaunternehmens einfrieren lassen können. «Es handelt sich um einen finanziellen Support im Rahmen des gesamten Prozesses einer Fruchtbarkeitsbehandlung und steht allen Mitarbeitenden wie auch deren Partnern und Partnerinnen zu», erklärt Schick. Nicht alle Menschen würden sich medizinische Hilfe leisten können, das führe zu einem ungleichen Zugang. «Hier setzen wir mit unserem Verständnis von Gleichheit an und übernehmen als Arbeitgeberin vollumfänglich die Kosten.»

Der Mensch im Mittelpunkt

Daneben gibt es viele weitere Hebel, an denen man bei Merck vor allem in den letzten Jahren angesetzt hat, um Themen wie Gender, Diversität und Inklusion als Selbstverständlichkeit in den Alltag zu integrieren. «Schlussendlich geht es immer um Menschen, und ihnen soll nicht nur ihre Aufgabe Erfüllung bieten, sondern sie sollen sich als Persönlichkeiten innerhalb einer



Merck übernimmt die Kosten, wenn Mitarbeiterinnen vorsorglich **Eizellen** einfrieren lassen wollen.



sie, «und zudem sich selbst als Mensch sehr bewusst sein.» Mitarbeitende wollen gesehen werden, das ist bekannt. Daneben muss eine Führungsperson jedoch auch sich selbst sehen. Besonders in schwierigen Zeiten. Denn es sind die Krisen und Herausforderungen, an denen man wächst. «Als Führungskraft gilt es dann, eine Balance zu finden», erklärt sie. «Sie müssen schnell und entschieden reagieren, aber auch das grosse Ganze im Blick behalten und zukunftsfähige Entscheidungen treffen. Immer mit dem Ziel, die Mitarbeitenden zu motivieren und gemeinsam Lösungen zu finden.»

Zu verstehen, was das mit einem selbst mache, sei essenziell. Und hier transparent gegenüber dem Team zu sein, ist für sie ein weiterer wesentlicher Punkt guter Führung. «Kündigt beispielsweise ein wichtiges Teammitglied, darf ich verletzt sein – wie alle anderen Mitarbeitenden. Diesen Moment muss es geben, um damit abzuschliessen oder ihn einzuordnen. Und um dann zu sagen: Schauen wir nach vorne, machen wir weiter.»

Mut zur Veränderung

Das Weitermachen beziehungsweise die Weiterentwicklung sind für Nicole Burth entscheidende Eckpfeiler für Erfolg. «Der Wille zur Weiterentwicklung ist im heutigen Berufsleben elementar. Gerade in Bezug auf neue Technologien und veränderte Arbeitswelten darf es keinen Stillstand geben.» Damit das möglich ist, braucht es im Unternehmen eine Kultur, in der Fragen gestellt werden dürfen. Es braucht Mentoren und andere Angebote. «Dass sich jemand mit Veränderungen kontinuierlich auseinandersetzt, lässt sich zwar nicht verordnen. Doch ein entsprechendes Umfeld zu schaffen und als Vorbild zu agieren: Das haben Führungskräfte selbst in der Hand», so ihre Meinung.

Selbst in der Hand haben es auch junge Eltern, ein Umfeld zu schaffen, in dem Beruf und Karriere ihren Platz haben. «Die wichtigste Entscheidung im Leben ist die Partnerwahl», sagt Nicole Burth schmunzelnd. «Aber sicher, die persönlichen Entscheidungen der Mitarbeitenden sind privater Natur.» Aus eigener Erfahrung kann sie jedoch sagen, dass es die klaren Absprachen, die sie mit ihrem Partner vor der Geburt der Kinder in Bezug auf Verantwortlichkeiten und Organisation getroffen hat, viel einfacher gemacht haben. «Dazu braucht es ein vertrauensvolles Netzwerk und immer einen Plan B», sagt sie. «Und zwar nicht erst, wenn das Kind dann da ist.»

Sie freut sich daher, dass besonders die nachwachsende Generation junger Eltern hier ein Miteinander anstrebt. Und kommt damit abschliessend auf einen Punkt, den sie gerne zeitnah ändern würde, wenn es um Gender- und damit verwandte Themen geht: «Vielleicht sollten wir das Narrativ ändern und von Fairness sprechen. Das trifft es auf den Punkt und fasst für mich Diversität, Inklusion und Gleichberechtigung perfekt zusammen.»

«Fairness fasst für mich Diversität, Inklusion und Gleichberechtigung perfekt zusammen», so Nicole Burth.

muss es ja jemanden geben, der das Potenzial hat, meine Aufgaben zu übernehmen.

Nicole Burth ist aber überzeugt, dass Führung nicht nur fachliche Komponenten hat – das Soziale sei ebenfalls ein wichtiger Faktor. «Wer in einer Leadership-Position etwas erreichen möchte, der muss Menschen mögen», sagt

unternehmerischen Gemeinschaft verstehen, indem wir jeden gleichbehandeln», meint der Merck-Schweiz-Chef.

«Wichtig ist, das Thema Caring in seiner Gesamtheit zu sehen.» So will Merck ihre Mitarbeitenden bestmöglich bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen. «Wir tun weit mehr – beispielsweise mit einer verlängerten Elternzeit, dem Angebot von flexiblem Arbeiten und mit unserer kürzlich lancierten Initiative Caregiver Leave. Diese ermöglicht Angehörigen, für kritisch und terminal erkrankte Familienmitglieder da zu sein. Das spiegelt unser Engagement wider, unsere Mitarbeitenden in den schwierigsten Momenten des Lebens zu unterstützen.» Damit einhergehend wurden in den letzten Jahren viele Hierarchien aufgebrochen. Zudem löst ein neues Verständnis von Führung klassische Top-down-Systeme ab.

Im Laufe seiner Karriere hat Florian Schick in sieben Ländern gelebt – darunter die Vereinigten Staaten, Spanien und Mexiko. Sein Erfahrungsschatz in Bezug auf kulturelle Unterschiede ist daher gut gefüllt, auch was Unterschiede beim Thema Leadership betrifft. «Die Verwirklichung der Geschlechtergerechtigkeit erfordert Handeln und nicht nur Absicht», ist er fest überzeugt. Schick treibt Vielfalt und Veränderung leidenschaftlich voran und agiert als starker Sponsor und Verbündeter auf dem Weg zu Diversität, Gleichstellung und Inklusion (DEI). «Mein Ziel war immer, meinen Beitrag zu leisten – walk the talk. Dafür muss man sich auf die Kultur vor Ort einlassen und empathisch agieren», beschreibt er seine persönliche Art, um sich in eine neue berufliche Gemeinschaft einzugliedern. «Das gilt insbesondere als Führungskraft.»

Seine Karriere begann der Healthcare-Executive bei McKinsey und arbeitete anschliessend für Pfizer. Vor über zehn Jahren stieg er bei Merck ein, wo er mehrere Führungspositionen innehatte, zuletzt als Leiter des CEO Office

«Mein Ziel war immer, meinen Beitrag zu leisten – walk the talk.»

Florian Schick
General Manager der
Merck Schweiz AG

Healthcare in Darmstadt. 2022 wurde er zum General Manager und Präsidenten von Merck Schweiz ernannt, wo rund 2600 Kolleginnen und Kollegen an neun Standorten beschäftigt sind. Dazu sagt er selbst: «Man muss sich jeden Tag die eigene Verantwortung bewusst machen und Einsatz zeigen, um ihr auch gerecht zu werden. Auf der anderen Seite erwartet aber auch niemand von Ihnen, dass Sie alles kennen und können, das habe ich für mich als wirkliches Learning verstanden.» Vielmehr gehe es darum, den Menschen den Raum zu ermöglichen, ihr Wissen und Können einzubringen und es im besten Fall weiterzuentwickeln. «Indem man ein konstruktives Umfeld schafft, legt man eine gute Grundlage, um der zunehmenden Komplexität im Arbeitsalltag Sorge zu tragen.»

Führungskräfte weiterentwickeln

Neben den Fertility Benefits bietet Merck Schweiz verschiedene andere Benefits, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen, wie etwa Elternurlaub und flexible Arbeitszeiten. Dazu gilt: Gleicher Lohn für gleiche Arbeit, und bis 2030 soll in den Führungsebenen Genderparität herrschen.

«Wichtig bei allen Bemühungen um Gleichberechtigung ist der Fakt, nicht einfach über die Köpfe der Mitarbeitenden hinweg Dinge zu entscheiden oder durch Benefits nur einseitig Vorteile für eine gewisse Gruppe an Menschen zu schaffen. Wir müssen zuhören und verstehen, bevor wir handeln», sagt Florian Schick. «Persönliche Beziehungen zu den Mitarbeitenden liefern bessere Antworten darauf, was sich die Menschen in einem Unternehmen wünschen.» Zudem gelte es, die Bemühungen zu kontrollieren und bei Bedarf anzupassen. Dabei komme den Führungskräften eine entscheidende Rolle zu: ihnen das erforderliche Wissen zu vermitteln und Weiterentwicklung zu fördern, um ein effizientes und gemeinschaftliches Miteinander zu gewährleisten.

Die Champions von Helvetia

Drei erfolgreiche Immobilienexpertinnen teilen ihre Erfahrungen im wettbewerbsintensiven Vertrieb.

JASMINE ALIG

Authentizität ist der Schlüssel zum Erfolg», hält Luanah Lehmann fest. Sie ist eine der drei Immobilienexpertinnen, die 2024 von Helvetia für ihre herausragenden Leistungen zum Champion gekürt wurden. Zusammen mit ihren Kolleginnen Anisa Imhof und Kathi Vogtmann hat sie sich in einem wettbewerbsintensiven, traditionell männerdominierten Umfeld erfolgreich durchgesetzt und zählt zu den Topperformern des Unternehmens.

Luanahs, Anisas und Kathis bemerkenswerte Leistung zeigt, dass Frauen im Aussendienst nicht nur mithalten, sondern auch herausragend performen können. «Aussergewöhnliche Ergebnisse entstehen, wenn man aussergewöhnliches Engagement zeigt», ist Anisa Imhof überzeugt. Ein wesentlicher Teil ihres Erfolgs liege in den Beziehungen, die sie zu ihren Kundinnen aufbaue. Sie setzt auf einen empathischen Ansatz im Immobilienverkauf: «Es geht darum, Vertrauen aufzubauen und in Momenten der Unsicherheit Stabilität zu geben.»

Fokus auf den Kunden

Herausforderungen in der Branche sieht Anisa Imhof nicht primär geschlechtsspezifisch. «Natürlich gibt es Vorurteile und Stigmatisierungen, das lässt sich in keiner Branche vermeiden», räumt sie ein. Doch sie habe gelernt, sich auf die Faktoren zu konzentrieren, die sie kontrollieren könne: ihre Einstellung, ihre Arbeitsethik und die Qualität ihrer Ergebnisse.

Kathi Vogtmann hebt die Bedeutung von Geduld, intensiver Kundenbetreuung und Transparenz hervor. Sie habe keine spezifischen Herausforderungen als Frau im Aus-

sendienst erlebt, sagt sie, unterstreicht aber die Wichtigkeit von Mentoring und Netzwerken für ihren Erfolg: «Ohne meinen Mentor wäre ich heute nicht so erfolgreich. Das Netzwerk gibt Kraft und ist wichtig, um von guter Arbeit weiterzuerzählen und zu empfehlen.»

Luanah Lehmann musste sich als junge Frau im Aussendienst oft stärker behaupten, um das gleiche Vertrauen und die gleiche Anerkennung zu erhalten wie ihre männlichen Kollegen. «Ich habe schnell erkannt, dass ich nicht für jeden der passende Makler bin, und das ist völlig in Ordnung. Der Erfolg kommt, wenn man auf die Bedürfnisse der einem anvertrauten Kundinnen und Kunden fokussiert und mit ehrlicher Beratung und Expertise überzeugt», erklärt sie.



Luanah Lehmann



Anisa Imhof



Kathi Vogtmann

Work-Life im Einklang

Die Balance zwischen Beruf und Privatleben gestaltet sich für jede der drei Frauen unterschiedlich. Während Luanah Lehmann auf effektives Zeitmanagement und klare Grenzen setzt, sieht Anisa Imhof die Balance als etwas Dynamisches, das sich den aktuellen Prioritäten anpasst. Kathi Vogtmann integriert ihren Beruf stark in ihr Privatleben und gleicht dies mit sportlichen Aktivitäten in der Natur aus.

Zur gezielten Förderung von Frauen im Aussendienst empfehlen die Expertinnen flexible Arbeitsmodelle, gezielte Mentoringprogramme und eine Kultur der Chancengleichheit. «Um ihnen eine Work-Life-Balance zu ermöglichen, benötigt es zudem ein modernes Vertretungskonzept», erklärt Kathi Vogtmann. Anisa Imhof betont die Wichtigkeit von Vorbildern: «Erfolgsgeschichten von Frauen, die als Vorbilder dienen, sind sehr wichtig. Sie zeigen, was möglich ist, und können andere dazu inspirieren, ihren eigenen Weg zu gehen.»



Stand aufgrund der Fertility Benefits der Merck Schweiz AG im Rampenlicht: Florian Schick.

FOTOS: JAMIR LOSH/REXUS/GETTY IMAGES, ZYG

Perspektivenvielfalt macht den Unterschied

Michel Grunder, CEO von Team Farner Schweiz, über Vorteile von divers zusammengesetzten Teams und Karriere-Fast-Tracks bei Teilzeitpensen.

DENISE WEISFLOG

Einen klassischen Managementkurs hat Michel Grunder nie besucht. Er studierte an der Universität Bern Philosophie und rutschte über ein Praktikum in die PR-Branche, in der er eine typische Agenturlaufbahn absolvierte. Diese gipfelte Anfang Jahr in der Position als alleiniger CEO von Team Farner Schweiz.

Dass er Spass am Führen hat, merkte Grunder rasch. Seine Leadership basiert einerseits auf dem Vorleben von Beispielen; andererseits schenkt er den Leuten sehr viel Vertrauen, solange die Performance stimmt. «Sobald ich jedoch das Gefühl habe, dass etwas nicht gut kommt oder zu lange dauert, bin ich sehr klar in der Kommunikation. Wenn nötig, entscheide ich präzise und schnell.» Dies sei ihm schon immer leichtgefallen, die Fähigkeit zum Führen sei wohl eher eine Veranlagung als etwas Angelerntes. «Vermutlich bin ich deshalb sehr authentisch in meinem natürlichen Führungsstil und nicht sehr flexibel im Adaptieren von trendigen Führungsmustern», erklärt Grunder.

Respekt als Schlüssel

Bei Farner sind die Hierarchien flach, jede Meinung zählt: «Wenn eine Praktikantin oder ein Praktikant für ein Kundenprojekt eine gute Idee hat, ist diese zehnmal besser als meine schlechte», betont der CEO. Er ermutigt die Leute gezielt, sich einzubringen, sich zu äussern und für die eigene Meinung einzustehen, was auch gewürdigt und gefeiert werde. «Ich denke, dass dies einen extremen Einfluss darauf hat, wie man in einer Agentur miteinander

«Wenn nötig, entscheide ich präzise und schnell.»

Michel Grunder
CEO von Team Farner Schweiz



«Diverse Teams sind einfach die viel besseren Teams», ist **Michel Grunder** überzeugt.

sen – beispielsweise den Gender-Mix auf der oberen Kaderstufe. Sowohl bei den Partnern als auch in der Gesamtbelegschaft habe Farner heute eine gute Durchmischung. Ausserdem beschäftige man schon seit mehr als zwei Dekaden viele Part-Time-Angestellte. Darunter viele junge Väter, die ihr Pensum reduzieren, um für die Familie da zu sein, und der Partnerin die Möglichkeit geben, ihre eigene Karriere weiterzuverfolgen.

Chancen für alle

«Wir haben sehr viel Gewicht darauf gelegt, dass wir bei der Karrieren- und Chancenerwicklung einen Fast-Track nicht von einer 100-Prozent-Verfügbarkeit abhängig machen. Damit wollen wir sicherstellen, dass Frauen und Männer, die – meist familienbedingt – nicht Vollzeit arbeiten, die gleichen Chancen haben», betont der CEO. Neben Gleichstellung und Genderdiversität fördere man auch andere Facetten, etwa die Generationenvielfalt. In der Regel haben Kommunikationsagenturen eine junge Truppe, bei Farner sind jedoch nahezu ein Fünftel aller Leute über fünfzig Jahre alt, viele bleiben auch bis zur Pensionierung. «Das bereichert uns unglaublich – dafür haben wir aber keine Programme, das gehört einfach dazu», sagt Grunder.

Es brauche immer eine Perspektivenvielfalt, was das Geschlecht, die Generationen, aber auch die handwerklichen Rucksäcke betreffe: «Ein USP von Farner ist, dass wir Kreative, PR-Beraterinnen, Techies und Coder haben. Wenn wir ein Problem mit all diesen unterschiedlichen Kompetenzen integrativ zu lösen beginnen, entstehen meist ganz überraschende Ansätze, auf die eine reine Werbeperspektive oder eine reine Politikberatungsexpertise gar nicht gekommen wäre», sagt der CEO. Um integrale Lösungen zu finden, brauche es handwerkliche Vielfalt sowie eine Vielfalt, was die Persönlichkeiten, Geschlechter, Generationen und Sprachen angehe. «Diverse Teams sind einfach die viel besseren Teams», ist Grunder überzeugt.

umgeht. Der gegenseitige Respekt, das Einbinden von unterschiedlichen Generationen, Geschlechtern und Sprachregionen ist bei uns wirklich gelebter Alltag», betont Grunder.

Folglich wird der gegenseitige Austausch grossgeschrieben: Spezielle Gesprächsformate wie «Close the Gap» oder regelmässige Meetings mit ihren Mentorinnen und Mentoren geben Mitarbeitenden die Möglichkeit, Dinge wie die Vereinbarkeit von Karriere und Familie zur Sprache zu bringen. «Wie man mit solchen Themen umgeht, ist auch für uns delikat», sagt der

Kadermann. Aus Gründen der Privatsphäre dürfe man niemanden auf die Familienplanung ansprechen, doch wenn eine gemeinsame Vertrauensbasis bestehe, um Entwicklungsschritte in alle Dimensionen zu diskutieren, würden alle profitieren. Und wenn doch irgendwo der Schuh drücke, stehe seine Tür stets offen.

«Aspekte wie Chancengleichheit, Gleichberechtigung und Equal Payment waren immer eine Selbstverständlichkeit bei Farner», erklärt Michel Grunder. Natürlich habe man gewisse Dinge verbessern und weiterentwickeln müs-

ANZEIGE



Bild eines CEO in einem Raum mit mächtigen Leuten

A.I. produziert manchmal echt lustigen Scheiss – wie dieses Beispiel, bei dem ein A.I.-Tool gepromptet wurde, ein Bild eines CEO in einem Raum mit mächtigen Leuten zu erstellen. Für FS Parker als Kreativ-Agentur für Brand Storytelling eröffnet A.I. eine völlig neue Welt bei der Erstellung visueller Inhalte.

Was aber weniger lustig ist: A.I.-Tools sind nach wie vor einseitig und voreingenommen – wie dieses Bild zeigt – und werden es wohl noch eine Weile bleiben. Deshalb sind Initiativen wie EqualVoice so wichtig. Darum sind wir Partner von EqualVoice United geworden. Denn wir haben die Verantwortung, unsere Kreativität und Werkzeuge gezielt für mehr Gleichstellung einzusetzen. Also, los.

INTERVIEW: JASMINE ALIG

«Gute Führung braucht Zeit»

HSG-Titularprofessorin **Gudrun Sander** über die neuen Herausforderungen für Führungskräfte in der modernen Arbeitswelt.



Zur Person

Gudrun Sander ist Titularprofessorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Diversity-Managements sowie Direktorin des Competence Center for Diversity, Disability and Inclusion (CCDI) am Institute for International Management and Diversity Management IIDM-HSG an der Universität St. Gallen. Sie unterrichtet neben Diversity- und Inklusionsthemen auch in Strategischem Management, Leadership und Finanzieller Führung und ist Mitglied der Women's Empowerment Principles Leadership Group (WEPs LG) von UN Women und dem UN Global Compact.

Immer mehr US-Unternehmen stellen ihre Diversity-Initiativen unter dem Druck konservativer Aktivisten ein, darunter Harley Davidson, Google, Target, Walmart, Meta und McDonald's. Wie schätzen Sie die Folgen dieser Entwicklung ein?

Die Folgen für die USA kann ich nicht abschätzen. Präsident Trumps Verordnungen betreffen nur staatliche Behörden, dort sind sie aber gravierend. Doch im Kern dieser Programme geht es um zentrale Werte wie Chancengerechtigkeit und Fairness, die vermutlich eine Mehrheit der Arbeitnehmenden teilt. Ich gehe davon aus, dass Firmen, denen diese Werte wichtig sind, einen Weg finden werden, ihre Programme – auch in den USA – weiterzuführen, allenfalls unter anderen Namen.

Schwappt diese Bewegung auch zu uns herüber?

Europa erlebe ich hier differenzierter, Schweizer Firmen sowieso. Ich gehe davon aus, dass Arbeitgeber als faire Arbeitgeber am Markt wahrgenommen werden wollen, die nicht bewusst diskriminieren. Und das müssen sie auch nach aussen kommunizieren, und zwar differenziert genug. Ob dann «Diversity» draufsteht, ist für mich zweitrangig.

Welche Herausforderungen erleben Unternehmen bei der Einführung von Diversity-Programmen, und welche Lösungen haben sich als effektiv erwiesen?

Der Punkt ist folgender: Man kann nicht einfach einen Diversity-Beauftragten einstellen, der alles fixt. Das funktioniert so nicht. Solche Veränderungen sind eine klassische Führungsaufgabe. Das Thema muss wie jedes andere strategische Vorhaben angegangen und top down eingeführt werden.

Wie geht man dabei als Führungskraft vor respektive setzt die richtigen Schwerpunkte?

Es muss nicht immer und überall der Diversity- und Inclusion-Stempel gesetzt werden, um einen Wandel voranzutreiben. Vielfach können wichtige Anliegen aus dieser Perspektive auch in bestehende Change-Programme eingebracht werden. Eine Kultur des Respekts, eine Kultur, in der auf Augenhöhe kommuniziert wird, eine Speak-up-Culture, faire Entwicklungsmöglichkeiten: Das alles zählt am Ende des Tages auch auf Inklusion ein, ohne es explizit so zu nennen.

Wie definieren Sie eine effektive Führungsperson in einer zunehmend diversifizierten und globalisierten Arbeitswelt?

Für mich muss eine effektive Führungskraft heute viel mehr auf die Mitarbeitenden eingehen können als früher. Das heisst auch, die eigenen Muster gut zu kennen und unbewusste Vorurteile zu reflektieren, damit man fähig ist, im Team Fairness herzustellen und gleichzeitig die individuellen Bedürfnisse zu verstehen. Dazu kommt, dass das Tempo und die Fülle der Aufgaben ständig zunehmen und daher eine konsequente Delegation und Ermächtigung der Mitarbeitenden zentral ist, um die Aufgaben gemeinsam gut zu meistern.

Welche Strategien empfehlen Sie Führungskräften, um sich selbst und ihre Teams zu stärken?

Das Wichtigste ist, zu wissen, wann man Unterstützung braucht. Das kann ein kurzer Peer-Austausch sein, ein professionelles Coaching, eine externe Moderation oder gute Führungsweiterbildungen. Es hilft, sich jeweils kritisch zu fragen, was man delegieren kann und was eine Person braucht, um die Aufgabe gut zu lösen. Entscheidend ist, gut abzuwägen und weder in Selbstüberschätzung zu verfallen noch sich unentwegt rückzuversichern.

Klingt vermutlich einfacher, als es ist.

Nicht unbedingt. Je besser man seine Mitarbeitenden kennt, desto besser kann man sie be-

gleiten, Feedback geben oder als Soundingpartnerin zur Verfügung stehen, wenn sie mit den Aufgaben Schwierigkeiten haben. Aber eines ist klar: Gute Führung braucht Zeit!

«Es muss nicht immer und überall der DEI-Stempel gesetzt werden, um einen Wandel anzutreiben.»

Wie werden sich Leadership und Self-Empowerment in einer zunehmend digitalen und hybriden Arbeitswelt entwickeln?

Die Komplexität steigt damit nochmals an. Beim Führen von hybriden Teams ist es zum Beispiel sehr wichtig, gemeinsam Spielregeln zu vereinbaren, die eingehalten, aber bei Bedarf auch mal wieder angepasst werden können.

Eine Herausforderung ist auch, bei der Leistungsbeurteilung fair zu bleiben, wenn man einen Teil seines Teams nicht so oft sieht. Hier helfen klare Zielvereinbarungen und ein gutes Erwartungsmanagement.

Welche Rolle spielen Unconscious Biases in der modernen Unternehmensführung, und wie lassen sich diese in Entscheidungsprozessen nachhaltig reduzieren?

Es hilft schon enorm, zu verstehen, wie sie funktionieren. Sind wir gestresst, fallen wir in gelernte Muster zurück. Dann hilft es, sich Zeit zu nehmen, zu reflektieren und klare Kriterien zu haben, etwa standardisierte Interviewleitfäden oder transparente Beurteilungskriterien für Beförderungen. Auch kleinere Tricks wie ein Perspektivenwechsel helfen, etwa Aussagen nicht unnötig zu überbewerten.

Die Rolle der Frau in der Berufswelt hat in den vergangenen Jahrzehnten einen bedeutenden Wandel erfahren. Geht es um Care-Arbeit, herrscht indes längst keine

Gleichheit: In 70 Prozent der Familien wird die unbezahlte Betreuungsarbeit von Frauen geleistet. Wie kommts?

Wir haben noch immer traditionelle Bilder im Kopf. Wenn das Kind krank ist, bleibt selbstverständlich die Mutter zu Hause. In der Corona-Zeit hat man das deutlich gesehen, da sind sehr viele Haushalte in die traditionellen Familienmuster zurückgefallen. Männer, die Teilzeit arbeiten, sind immer noch eine grosse Ausnahme.

Lässt sich im Teilzeitpensum Karriere machen?

Die Fakten sprechen dagegen: Rund 3 bis 4 Prozent aller Beförderungen in der Schweiz gehen an Menschen, die unter 80 Prozent arbeiten. 13 bis 15 Prozent gehen an Arbeitnehmende mit einem Pensum zwischen 80 und 90 Prozent. Der Rest ist Vollzeitmitarbeitenden vorbehalten. Das wissen die Männer, die Frauen wissen es sowieso.

«Woke» war in den letzten Jahren in aller Munde. Kritiker sagen, die Bewegung habe die Welt zum Schlechteren verändert. Was meinen Sie?

Ich würde das Ganze nicht überbewerten. Teilweise ist man sicherlich zu stark ins Detail gegangen und hat dabei die grossen Herausforderungen aus dem Blick verloren. Ein Klassiker ist der Gender-Stern in der Sprache – ein Thema, das vom Wesentlichen ablenkt. Es gibt viel grössere Hürden zu nehmen im Bereich Gender.

Zum Beispiel?

Solange Care-Arbeit nicht gleichmässig verteilt wird, werden wir nicht mehr Frauen in Topführungspositionen bringen. Das ist einfach ein Fakt. Oder das Thema Rassismus. Ich finde es schade, wenn wir uns von diesen grossen Herausforderungen ablenken lassen.

Künstliche Intelligenz im Führungsalltag

Mit Training und Feedback zu messbarem Erfolg: Wie **Technologie** die Führungsrolle neu definiert.

KATIA MURMANN UND DIANA ENGETSCHWILER

Künstliche Intelligenz ist aus unserem Führungsalltag nicht mehr wegzudenken. In einer aktuellen Umfrage von McKinsey gaben 94 Prozent der Befragten an, regelmässig künstliche Intelligenz für ihre Arbeit zu nutzen. KI schreibt uns Mails, analysiert Daten und fasst Meetings zusammen. Doch gleichzeitig beklagen CEOs den sogenannten AI-Impact-Gap: Laut der Boston Consulting Group haben 75 Prozent der Top-Executives in diesem Jahr KI als strategische Priorität definiert, doch nur jeder Vierte von ihnen sieht einen wirklichen Wert in dem, was KI leistet.

Weniger als 10 Prozent der von Boston Consulting befragten Executives gaben an, dass sie einen Stellenabbau durch Automatisierung erwarten. Mensch und Maschine arbeiten Hand in Hand. Umso

wichtiger wird es, dass Führungskräfte die KI-Adaption in ihren Teams unterstützen. Und genau in diesem Change kann KI eine wichtige Rolle spielen: Sie kann für Führungskräfte zum persönlichen Trainer werden, um Transformation und die damit verbundenen Führungsthemen sicher navigieren zu können. Denn eins haben die Besten in Sport und Leadership gemeinsam: Champions werden nicht geboren, sondern gemacht. Ihr Erfolg ist das Resultat harter Arbeit – auch wenn es vermeint-

lich mühelos aussieht. «Ich musste sehr hart arbeiten, damit es im Spiel einfach aussah», stellte Roger Federer 2024 in seiner Rede am Dartmouth College klar.

Training macht den Unterschied

Federer weiss, wie wichtig beständiges Training ist. Und er hörte nicht auf, als er an der Spitze der Weltrangliste stand. Sondern trainierte weiter – um seine Form zu halten und noch besser zu werden. Der zweite entscheidende Faktor im Training ist das Feedback. Denn nur wer Feedback bekommt, kann sich anpassen und verbessern. Wie oft trainieren Führungskräfte matchentscheidende Situationen wie kritisches Feedback, Verhandlungsführung oder das Neinsagen? Wer sagt ihnen unverblümt, dass die Präsentation für das Town-Hall-Meeting wenig mitreissend ist oder dass sie in wichtigen Meetings viel zu spät auf den Punkt kommen? Das Training macht den Unterschied – und es ist heute zugänglicher denn je dank künstlicher Intelligenz.

Drei Beispiele für Situationen, in denen künstliche Intelligenz als Trainer Feedback geben kann:

- Planen Sie vor wichtigen Gesprächen den Inhalt und den Verlauf mit der KI. Erklären Sie genau, was die Situation ist, was Ihre Ziele sind, und berücksichtigen Sie auch, wie die Kultur in Ihrer Organisation ist. Lassen Sie die KI einen Vorschlag machen, bringen Sie Ihre Ideen ein, und verfeinern Sie das Resultat, bis Sie zufrieden sind.
- Sie haben eine wichtige Präsentation. Trainieren Sie mit einem Kommunikationstool wie Yoodli.ai, und erhalten Sie Feedback zur Wirkung Ihrer Präsentation.
- Üben Sie, Feedback zu geben – und lassen Sie sich von der KI sagen, wie dieses Feedback bei ihr ankommt und was Sie ändern könnten, damit Sie beim Gegenüber das erreichen, was Sie wollen.

Fünf Tools, mit denen Sie Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten trainieren können:

- Yoodli.ai: Trainieren Sie Ihre Kommunikationsfähigkeiten in Rollenspielen.
- Perplexity.ai: Lassen Sie KI einen Trainingsplan für Sie aufstellen, und reichern Sie Ihr Training mit aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen an.

- Nomi.ai: Hier können Sie sich Ihren persönlichen Mentor zusammenstellen – und sich dann von ihm trainieren lassen, Feedback inklusive.

- Wolfpak.ai: Das Trainingstool stellt Führungskräften einen persönlichen Trainingsplan zur Verfügung, basierend auf einem individuellen Assessment. Der KI-Coach hilft bei Fragen und gibt Feedback.
- Prezi.com: Verfeinert Ihre Präsentationen und gibt Tipps, um Ihr Anliegen noch überzeugender zu präsentieren.

Training brauchen übrigens nicht nur Führungskräfte, sondern alle Mitarbeitenden, die mit KI arbeiten. In der oben zitierten Studie von McKinsey gaben weniger als ein Drittel aller Firmen an, dass sie ihre Mitarbeitenden in Sachen KI weiterbilden. Doch die wünschen sich genau das: 48 Prozent aller Mitarbeitenden geben an, dass sie sich mehr Training in Sachen KI von ihrem Arbeitgeber wünschen – und dann auch mehr KI nutzen würden.

Katia Murmann und Diana Engetschwiler sind die Gründerinnen von Wolfpak.ai. Die Firma ist auf personalisiertes Führungstraining mit künstlicher Intelligenz spezialisiert und berät Organisationen und Führungskräfte zum Einsatz von KI.



KI-Tools wie Wolfpak.ai dienen als Trainingspartner für Führungskräfte.

ANTJE KANNGIESSER

Mir ist ein sicherer Arbeitsplatz bei einer Behörde wichtig - bei der ganzen Unsicherheit, die um uns herum herrscht - sowie eine gute Work-Life-Balance», erklärt mir eine Frau in den Zwanzigern an einer privaten Feier. Ein Mann in meinem Alter vertraut mir an, dass er die Jahre bis zur Rente bereits zähle. Solche Aussagen beschäftigen mich. Wo ist da die Freude an der täglichen Arbeit und die Leidenschaft für sie, für Leistung im Team, für Erfolg? Ist man nicht erst so richtig gut, wenn man mit Verstand und Herz dabei ist?

Was bedeutet diese Haltung für Unternehmen, die sich stetig verändern müssen, um die wirtschaftlichen und geopolitischen Herausforderungen meistern zu können, und deren wichtigste Ressource die Mitarbeitenden sind? Was braucht es, damit diese Leistung und Erfolg mit Spass und Leidenschaft assoziieren? Was kann eine Führungskraft dazu beitragen? Und - ganz wichtig: Welche Bedeutung hat Unternehmenskultur?

Kultur bewegt alles

An einem Unternehmen wie Alpiq lässt sich dies gut veranschaulichen: Unsere zentrale Herausforderung ist, dass unser Hauptprodukt (Strom) eine Commodity ist. Sein Preis wird unabhängig von Produktionskosten auf dem europäischen Markt durch Angebot und Nachfrage bestimmt. Kilowattstunde bleibt Kilowattstunde - eine Differenzierung gelingt nicht. Kraftwerke, Technologien und Daten können von Wettbewerbern gekauft oder kopiert werden. So wird die Unternehmenskultur zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor: Sie definiert Ambition, Tempo, Qualität, Leistung. Sie entscheidet, wie gearbeitet wird. Sie bewegt Führungskräfte und Mitarbeitende.

Projekte scheitern selten an Technik oder Finanzen, vielmehr am Faktor Mensch mit seinem Ego, seinen Ängsten, seinen Vorurteilen sowie an der internen Politik, die die Kultur prägt. Als CEO kann und möchte ich hier Einfluss nehmen und meine Teams ermutigen, zu vertrauen, ich will fordern und fördern, will sie zum Lernen und

Kultur – ein risikoarmes Investment mit grosser Rendite

Eine gute Unternehmenskultur ist ein Wettbewerbsvorteil. Wie Firmen ihre wichtigste Ressource motivieren.



Sind Mitarbeitende mit Herz und Verstand dabei, ist das ein Gewinn für jedes Unternehmen.

zur Leistung inspirieren. In einer kreativen Zusammenarbeit mit IMD-Professorin Susan Goldsworthy (meiner Coach im EMBA) und unserem Senior-Leadership-Team entwickelten wir einen Alpiq-Ansatz der «Secure-Base-Leadership» (SBL). Dieser gibt uns für unsere Herausforderungen eine gemeinsame Sprache und eine neue Methode. Im Zentrum stehen unsere

vier Führungsprinzipien, erarbeitet und eingefordert von unseren Führungskräften: 1. Psychologische Sicherheit schaffen, 2. Mut zu Verletzlichkeit und Authentizität zeigen, 3. Gemeinsam an einem Strang ziehen, 4. Verantwortung übernehmen und fördern. In diesem Umfeld werden Gretchenfragen gestellt: Bin und will ich eine Führungskraft sein? Mag ich Menschen oder

Expertise? Führe ich lieber aus, oder gebe ich die Richtung vor? Kann ich loslassen und Verantwortung und Kompetenz übergeben?

Authentische und effektive Führung

Die neuen Methoden in unserer Führungsarbeit sind neben Peer-Tandems unter Führungskräften unsere internen Secure-Base-Coaches. Der Übergang zu Secure-Base-Leadership ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Aus der Reihe der Führungskräfte lassen wir professionelle Coaches ausbilden. Wir unterstützen Führungskräfte und Mitarbeitende darin, Zweifel und Konflikte zu erkennen und aufzulösen. Erfolge stellen sich ein, die nachhaltig die Effizienz verbessern, weil Probleme von Person zu Person anders sind und Selbstreflexion gefördert wird.

Ein weiteres wichtiges Thema: Wie erschliessen wir das Potenzial unserer weiblichen Führungskräfte? Unsere Ambition ist ein Anteil von 35 Prozent Frauen im Topmanagement bis 2030. 2021 waren es 6 Prozent, heute sind es bereits 21. Als wesentliches Hindernis haben wir Betreuungsaufgaben, Teilzeitarbeit und geringe Visibilität von Frauen identifiziert. Deshalb werden wir unsere Beiträge an die Betreuungskosten für Frauen erhöhen - ab einem 70-Prozent-Pensum progressiv ansteigend auf bis zu 85 Prozent. Die persönliche Vorsorge und finanzielle Unabhängigkeit unserer Mitarbeitenden sind uns ebenso Motivation wie der Beitrag an unsere Renten- und Sozialsysteme. Unverzichtbar sind auch hier das Vertrauen, Fördern und Fordern der Mitarbeitenden durch Führungspersönlichkeiten.

Antje Kanngiesser, CEO der Alpiq Gruppe

ANZEIGE

UNITED FOR EQUAL REPRESENTATION
 THANK YOU TO ALL OUR MEMBERS



Bank
Banque
Banca

