

# Die Frauen sind auf dem Vor



**Regina Grossmann**  
Leitung Clinical Trials Center, USZ

*Dank Erkenntnis, Hartnäckigkeit und politischem Druck steigt der Frauenanteil in den Cheftagen kontinuierlich. Die Ziele sind aber noch lange nicht erreicht.*



Rahel Lüönd



Michele Limina

**D**er Erfolg von durchmischten Teams, der sich akzentuierende Fachkräftemangel, das brachliegende Potenzial einer hervorragend ausgebildeten Bevölkerungshälfte - es spricht vieles für mehr Gender Diversity bei der Unternehmensführung. Jetzt greift diesbezüglich erstmals die Politik in die Wirtschaft ein: Grosse börsenkotierte Unternehmen mit Sitz in der Schweiz sollen mindestens 30 Prozent Frauen im Verwaltungsrat und 20 Prozent Frau-

en in der Geschäftsleitung haben. Wer die Richtwerte nicht einhält, muss zumindest die Gründe in einem Bericht angeben und Massnahmen darlegen. Zwar gibt es dafür noch eine Übergangsfrist, aber die Forderung ist klar. Mit dem Inkrafttreten der Bestimmungen 2021 will das Parlament «der verfassungsmässigen Pflicht zur Gleichstellung von Frau und Mann Rechnung tragen», wie es in einer entsprechenden Mitteilung des Bundes heisst.

## «Das beste Training für meinen Job sind meine Kinder»

Regina Grossmann hat in ihrem Leben nie gross geplant. Sie ist ihren Interessen gefolgt und hat Medizin studiert, um danach in der Chirurgie erste Berufserfahrungen zu sammeln. Nach einer Afrikareise wusste sie: «Der Klinikbetrieb ist nichts für mich» – und kündigte ins Blaue. Nach zwei weiteren Schlaufen gelangte sie zur Forschung am Universitätsspital Zürich. Und blieb hängen. «Die Forschung ist sehr stark reguliert, gleichzeitig sind extrem gute Ideen vorhanden. Dieses Spannungsfeld zwischen Regeln und Kreativität gefällt mir», erzählt die 40-Jährige. Sie leitet das Clinical Trials Center CTC am Universitätsspital Zürich und begleitet mit ihren 52 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klinische Forschungsprojekte. Die Fachärztin amtiert als Vermittlerin, wenn es einmal brennt. Aber auch sonst kann sie Menschen gut abholen und bei Konflikten Klarheit schaffen. 2020 mutierte sie aufgrund der Corona-Massnahmen zur permanenten Troubleshooterin und kam zwischenzeitlich an ihre Grenzen. Denn während andere Berufsgruppen zum Nichtstun verdammt waren, befand sich die Forschung im Ausnahmezustand.

Blicken wir zwei Jahre zurück, an einen Wendepunkt im Leben der Familie Grossmann: Als der Anruf ihrer Vorgängerin und heutigen Direktorin Forschung und Lehre, Gabriela Senti, kam, war Regina Grossmann überrascht. Bis dorthin hielt sie ein Teilzeitpensum inne und ihre spontane Antwort auf die Frage, ob sie die Leitung übernehmen wolle, war: «Ich bin mit dem vierten Kind schwanger.» Nach reiflicher Überlegung entschied sie sich, diese einmalige Gelegenheit zu ergreifen. «Der schwierigste Schritt war für mich, dass ich in dem Vollzeitjob weniger Zeit mit den Kindern haben würde», erzählt sie. Dank flexiblen Arbeitsbedingungen kann sie aber auch mal einen Mittwochnachmittag frei machen und sagt rückblickend: «Ich bin bewusster bei der Sache, wenn ich Zeit mit den Kindern verbringe und geniesse die gemeinsame Zeit mehr.» Diese Flexibilität will sie als Chefin und Frauenförderin auch ihren Mitarbeitenden ermöglichen. Im CTC arbeiten 90 Prozent Frauen – der Grossteil davon sind beruflich hochqualifizierte Mütter, die Teilzeit angestellt sind und die Vorzüge von Homeoffice und flexiblen Arbeitszeiten schon vor Corona schätzten. Die Gelassenheit, die Ruhe und das Vertrauen, das Regina Grossmann ausstrahlt, hat sie nicht zuletzt ihrer Rolle als Mutter zu verdanken: «Das beste Training für meinen Job sind meine Kinder», sagt sie lachend.

# marsch

## Tipps für Erfolg im Beruf

Wie insbesondere junge Frauen im Beruf mehr erreichen können, führt Regula Bühler Fecker in ihrem Ratgeber #Frauenarbeit aus, mit jeder Menge Praxisbezug und eigenen Erfahrungen ergänzt. Tipps von der Gründerin der Agentur Rod Kommunikation und zweifachen Werberin des Jahres sind unter anderem:

### AUFFALLEN:

Viele Frauen sind fleissig, bleiben aber im Hintergrund. Mit Fragen (auch vermeintlich dummen), macht man sich bemerkbar und kann Wichtiges rechtzeitig klären. Auch gelegentliche Kompetenzüberschreitungen sind für Regular Bühler kein No-Go. Hauptsache, man ist aktiv bei der Sache und wird wahrgenommen.

### ALTERNATIVES NETWORKING:

Stehlunches und Co. sind überbewertet. Die Buchautorin plädiert für eine direktere Art von Kontakte knüpfen: Machen Sie eine Liste mit zehn Menschen, die Sie kennenlernen möchten und treffen Sie diese. Auch gemeinsame Mittagessen sind gut. Ein Geheimtipp ist zudem die Erfahrung von Rentnern: Pensionierte Kolleginnen und Kollegen haben meist Zeit und geben ihr Wissen gerne weiter.

### DURCHHALTEVERMÖGEN:

Durchhalten und Berufserfahrung sammeln ist gerade in den ersten Jahren wichtig. Damit schafft man eine gute Basis für die weitere Karriere. Auch Überstunden lassen sich mit Anfang zwanzig noch einfacher leisten als später beispielsweise mit einer Familie.



**Katharina Gasser**

Geschäftsführerin Biogen Schweiz

## «Wenn die Exotenrolle verschwindet, wird es für alle einfacher»

Biogen machte vergangenes Jahr mit der weiblichsten Geschäftsleitung der Schweiz Schlagzeilen: Der Frauenanteil der Schweizer Filiale des Pharmaunternehmens liegt bei 70 Prozent. «Ich habe immer auf einen Ausgleich geachtet», erzählt die Geschäftsführerin von Biogen Schweiz, Katharina Gasser, «aber diese Quote ist dann doch Zufall.» Dass Biogen weiter ist als viele andere Schweizer Unternehmen, erklärt sich die 49-jährige Zugerin mit der globalen Ausrichtung, dem «War for Talents» und der Offenheit in der Branche. «Das Verständnis für und Bedürfnis nach Diversität, Gleichstellung und Inklusion ist bei uns stark verankert.»

Die Geschlechterverteilung ist nur ein Teil des ganzheitlichen Ansatzes für diverse Teams bei Biogen: Es geht auch um Mindset, Erfahrung, Ethnien, Alter, Handicap oder sexuelle Orientierung. «Wenn die Exotenrolle verschwindet, wird es für alle viel einfacher, sich aktiv zu beteiligen.» Zu Beginn ihrer Karriere war Katharina Gasser als Frau selber oftmals in der Minderheit, «da musste ich mich manchmal überwinden, meine Meinung zu vertreten.» Die Mutter eines 21-jährigen Sohnes sagt das so enga-

giert und selbstbewusst, dass man sich dies nur schwer vorstellen kann.

Katharina Gasser ist mit zwei voll berufstätigen Elternteilen aufgewachsen und eigentlich war es für sie nie ein Thema, etwas anderes zu leben. Die Managerin liebt die Herausforderung und sprang immer wieder ins kalte Wasser. Auch mit bald 50 Jahren hat sie nichts von ihrer Neugierde eingebüsst. Diese Begeisterung für Dynamik und Veränderung fordert sie auch von ihrem Team ein. «Im Gegenzug bieten wir interessante Entwicklungsmöglichkeiten und familienfreundliche Arbeitsmodelle. Auch Lohngleichheit und flexible Arbeitszeiten gehören für uns ganz selbstverständlich dazu.»

Die Lockerheit, die sie sich während ihrer Karriere angeeignet hat – und die gerne auch Männern zugeschrieben wird – würde uns allen guttun, ist Katharina Gasser überzeugt. Zu viel Perfektionismus, das musste sie sich zeitweise eingestehen, bringt nichts. Ein Beispiel? Sie kenne manche berufstätige Mutter, die noch schnell ein bisschen Glasur und Verzierung auf einem gekauften Kuchen verteilte, um an der Geburtstagsparty besser dazustehen. «Ich inklusive!»

**Jorina Zehnder**

Geschäftsführerin Macam und VCW




---

**«Ich arbeite mit Herz und Verstand»**

Zeit ist Mangelware im Leben von Jorina Zehnder. Wenn es aber um die 35 Mitarbeitenden geht, die ihr unterstellt sind, hat sie immer ein offenes Ohr. «Kommunikation ist mir extrem wichtig. Wenn der Schuh drückt, bin ich da», erklärt die Geschäftsführerin der Versicherungsbroker Macam und VCW. Sie hat eine klare Linie, kommuniziert offen und ehrlich – aber immer wertschätzend. In der Führung setzt die Betriebsökonomin und Versicherungsexpertin auf Teamgeist, Fairness und Vertrauen. Sie spürt heraus, mit wem sie wie umgehen muss, damit die Zusammenarbeit gut funktioniert. Das hängt natürlich auch von Funktion und Erfahrung ab. Grundsätzlich erwarte sie von ihren Mitarbeitenden nur, was sie auch selber leisten könne. «Ich arbeite mit Herz und Verstand», sagt Jorina Zehnder. Mit diesem Gleichgewicht ist sie bis jetzt gut gefahren.

In der Unternehmensentwicklung ist die 29-Jährige der kritische Geist, der hinterfragt statt still ausführt. So hat auch Jorina Zehnders Karriereaufstieg begonnen. Als Generalagenten-Assistentin bei der Zurich merkte sie damals an, dass sie im Innendienst Optimierungspotenzial sehe. Kurze Zeit später war sie, mit lediglich 21 Jahren, Leiterin Backoffice. Zahlreiche Weiterbildungen, Disziplin und Engagement brachten die junge Frau schliesslich an die Position, die sie heute innehat. Bereits während des berufsbegleitenden Studiums hat sie die Leitung der Macam AG übernommen, welche sich 2021 durch die Partnerschaft mit VCW deutlich vergrössert hat. Ihre Aufgabe ist es nun, die beiden Unternehmen erfolgreich im Markt zu positionieren. «Man muss Chancen bekommen», sagt Jorina Zehnder, «dann aber auch den Mut haben, diese zu packen.»

Das ist es, was Jorina Zehnder den vielen talentierten und aufstrebenden Frauen am Arbeitsmarkt mit auf den Weg geben möchte: Dass Erfolg Spass machen kann, dass vieles möglich ist – wenn man es einfach ausprobiert.

---

**SMI-UNTERNEHMEN BEI 14 PROZENT**

Heute sind wir von diesen Zahlen noch ziemlich weit entfernt: Die 20 Schweizer Unternehmen, die im Swiss Market Index SMI vertreten sind, haben in der Geschäftsleitung lediglich einen Frauenanteil von 14 Prozent, und dieser hat sich in den letzten Jahren nicht allzu stark bewegt. In den Verwaltungsräten dieser Unternehmen liegt der Frauenanteil bereits bei 27 Prozent. Die Zahlen stützen sich auf den schillingreport 2021, welcher jährlich die Führungsgremien der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber untersucht.

Wenn man das Blickfeld etwas weiter öffnet, ist die Entwicklung aber

durchaus spürbar. Der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen der 100 im schillingreport untersuchten Firmen erreichte dieses Jahr mit 13 Prozent einen Rekordwert und entwickelte sich um satte drei Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr. 2005 lag er noch bei vier Prozent. In den Verwaltungsräten stieg der Frauenanteil auf 24 Prozent. Die Kehrseite der Medaille ist, dass immer noch 42 Prozent der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber keine einzige Frau im obersten Führungsgremium beschäftigen – es gibt also noch viel Luft nach oben. X

# «Gender Diversity steht und fällt mit der Entschlossenheit des Topmanagements»

*Patricia Weiss, Personalmanagerin beim internationalen Frauen-Headhunter HUNTING/HER, über ihre Erfahrungen auf der Suche nach Kaderfrauen.*

## **Context: Suchen Sie qualifizierte Frauen auf anderen Wegen als Sie deren männlichen Pendanten suchen würden?**

Ja, die gezielte Suche nach weiblichen Executives unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht vom klassischen Headhunting-Ansatz. Schon angesichts der weitreichenden Unterrepräsentanz von Frauen in den meisten Kaderpositionen stösst die klassische Direktsuche auf der Basis von Zielfirmenlisten, wie ihn die meisten Headhunter praktizieren, schnell an seine Grenzen. Gezieltes «Frauen-Headhunting» muss daher verstärkt auch weitere Wege gehen. Jahrelang gepflegte Datenbanken und Netzwerke sind Ansätze dafür.

## **Was beschäftigt Schweizer Unternehmen auf der Suche nach Führungskräften?**

Das ist individuell, je nach Unternehmen und Vakanz. Generell spüren wir, dass viele Unternehmen der immer stärker spürbare Fachkräftemangel beschäftigt.

## **Ist Frauenförderung und Diversity ein echtes Anliegen – oder wird es noch wenig konsequent umgesetzt?**

Ich würde sagen beides, und das Umdenken hat deutlich zugenommen. Oftmals werden die Themen Diversity und Frauenförderung politisch durchaus wahrgenommen und diskutiert. In der Realität passiert aber noch immer zu wenig. Gender Diversity muss vorgelebt und konsequent umgesetzt werden. Passiert dies nicht, bleibt das Leistungspotenzial einer Bevölkerungshälfte nicht oder zu wenig genutzt.

## **Immer wieder wird das Argument ins Feld geführt, dass für hochrangige Jobs praktisch keine Frauen zur Verfügung stünden. Stellen Sie das fest?**

Zu kleinen Teilen ist dies sicherlich richtig, vor allem in MINT-Berufen. Das «Fehlen» der Frauen mag auch damit zu tun haben, dass viele Familienfrauen längere Arbeitspausen machen und danach oftmals nur

mit einem Teilzeitpensum zurückkehren. Andererseits gibt es aber noch zu wenige Vorbilder, welche das Gegenteil sichtbar vorleben. Auch der Faktor der «homosozialen Reproduktion» nach Thomas Sattlerberger spielt eine Rolle, wovon ich unsere Branche der Personalberater gar nicht ausnehmen möchte. Viele klassische Headhunter waren und sind selbst ein Faktor für den zu langsam fortschreitenden Wandel in Richtung von Chancengleichheit und mehr Diversität im Top-Management.

## **Welche spezifischen Anforderungen stellen Frauen an die Arbeitswelt?**

Die Anforderungen der Frauen decken sich in vielen Aspekten mit denjenigen der Männer: Sie möchten einen spannenden Job, gefordert sein, von den Vorgesetzten gefördert werden und kontinuierlich lernen können. Was bei manchen Frauen vielleicht etwas anders ist: Sie möchten in erster Linie mit ihren Leistungen überzeugen und weniger Politik machen. Männern macht es oftmals weniger aus, zu lobbyieren und sich proaktiv zu verkaufen, um an ihr Ziel zu gelangen. Zudem wünschen sich Frauen in der Familienphase häufig eine ausgewogene Balance zwischen Job und Familie, was bei Familienmännern nicht immer so ausgeprägt ist.

## **Eine Zauberformel gibt es vermutlich nicht, geänderte Rahmenbedingungen aber schon. Was müsste man tun, um mehr Gender Diversity in der Führungsetage zu erreichen?**

Dies steht und fällt mit der Entschlossenheit des Top-Managements und damit verbunden Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Flexibilisierung der Arbeitszeiten, Möglichkeit für Homeoffice-Arbeit, Betriebskrippen, Mentoringprogramme für Frauen sowie interne Programme, um die Sichtbarkeit von Frauen zu fördern. Zudem braucht es Vorbilder im Top-Management.



## ÜBERFLÜSSIG?

So langsam aber sicher bevölkern sich die Büros nach einer langen Phase von Homeoffice wieder. Homeoffice hat in meinem Bekanntenkreis in den letzten Monaten kontroverse Diskussionen ausgelöst. Die einen mögen es, andere hassen es. Diskussionen, die sich der Mann an der Supermarktkasse, die Zugbegleiterin, die Plattenlegerin oder der Pfleger gar nicht erlauben würden, denn sie wissen: Ich werde gebraucht, weiss genau, wofür und an welchem Ort.

«Alle Jobs, die gut von zuhause aus erledigt werden können, kann man auch in ein Billiglohnland auslagern», sagte ein Unternehmer aus Thun unlängst, als wir uns unterhielten. Ein Kadermitglied aus einem Grosskonzern widersprach vehement, denn sie war täglich mit den Herausforderungen von in ausländische Servicecenter ausgelagerten administrativen Tätigkeiten konfrontiert.

Schnittstellenprobleme, sprachliche Barrieren, kulturelle Unterschiede, Unkenntnis über lokale Gepflogenheiten machten ihr zu schaffen. Das, erwiderte der Unternehmer, liesse sich mit gutem Willen organisatorisch lösen. «Alle, die sich jetzt so euphorisch über das flexible Arbeiten freuen, sollten genau überlegen, welchen Mehrwert sie gegenüber einer günstigeren Arbeitskraft im Ausland zu bieten haben», meinte er. Also los: Werde ich gebraucht? Und wofür? Für meine Fachkenntnisse, die Erfahrung, mein Tempo, die Flexibilität, die Kreativität oder Lösungsorientierung, mein Netzwerk, meine Rolle in der Gruppe? Fällt es Ihnen einfach, die Fragen zu beantworten? Oder zögern Sie? Ich wünsche Ihnen eine spannende Reflexion. Und viele aufschlussreiche Antworten.

**FRANZISKA HÜGLI**, Unternehmensberaterin und Verwaltungsrätin  
mail@huegliconsulting.ch