

# Eine Chefin hat noch immer Seltenheitswert

In der Schweiz haben Männer eine viermal höhere Chance, ins obere Management befördert zu werden als Frauen. HSG-Titularprofessorin Gudrun Sander kennt die Gründe, warum so viele Frauen auf dem Weg nach oben auf der Strecke bleiben.

Gerne wird dieser Tage über den Sinn von Genderschreibweisen gestritten, was immerhin einiges entspannender ist, als sich verbal mit Corona-Querdenkern zu prügeln. Die Fronten bleiben freilich auch hier verhärtet. ManagerIn, Chef:in, Teamleiter\_in – wenn Nachrichtensprecher (und -innen) tapfer Wortabstände intonieren, bleibt manch gestandenem Sprachpuristen die Luft weg.

## Chef, männlich genügt

Bloss: Wenn über Führungspositionen in der hiesigen Wirtschaft gesprochen wird, ist gut gemeinte Symbolik oft überflüssig. Chef, männlich, genügt, auch im Plural. Chefs haben in

### «St.Gallen war noch traditioneller»

Gudrun Sander wurde durch ihre eigene Erfahrung dazu inspiriert, die Rolle der Frau genauer unter die Lupe zu nehmen. Als sie 1989 an die HSG kam, um zu doktorieren, stellte sie verwundert fest: «St.Gallen war noch traditioneller als Linz, wo ich aufgewachsen bin.» In Österreich wuchs Sander als Kind zweier sehr junger Eltern auf, die beide immer voll berufstätig waren. «In meiner Lebensvorstellung hat es das gar nicht gegeben, dass man nicht erwerbstätig ist, wenn man Kinder hat.» In St.Gallen beschied man der angehenden Wissenschaftlerin, wenn sie mal Kinder habe, müsse sie zuhause bleiben – «das war für mich Neuland». Vor 32 Jahren waren gerade einmal 17 Prozent der HSG-Studenten weiblich, und es gab eine Professorin, die allerdings die Uni gerade verliess. Im Doktoranden-seminar Controlling war Sander die einzige Frau. «Alles war noch einmal sehr viel traditioneller als in Linz, wo ich BWL studiert hatte.» Es dürfte sich lohnen, das einmal genauer anzuschauen, dachte sich die junge Doktorandin, und kam so zu Thema ihrer Dissertation: «Neues Verständnis von Gleichstellung und Management». Das Thema entpuppte sich als so spannend, dass sie bis heute daran forscht.

der Schweiz das Sagen, Chefinnen sind auch im Jahr 2021 selten. 83 Prozent des obersten Kadern sind männlich, weist der gerade erschienene Gender Intelligence Report für 2021 aus.

Für diese jährliche Studie sammelt das Competence Centre for Diversity & Inclusion der HSG zusammen mit der Organisation Advance Zahlen und Fakten zur Geschlechtervielfalt in Schweizer Unternehmen. Advance ist ein Netzwerk von mehr als 120 Schweizer Firmen, die sich zum Ziel gesetzt haben, den Frauenanteil im Management zu steigern.

In der Studie wurden HR-Daten von 90 Firmen ausgewertet, untersucht werden Unternehmen ab einer Grösse von 100 Angestellten. Für die aktuelle Ausgabe konnten Datensätze von 320 000 Angestellten ausgewertet werden. Damit ist die Studie noch nicht ganz repräsentativ, weil die kleinen Unternehmen nicht integriert sind, die Situation in der Schweiz wird aber schon ziemlich gut abgebildet, wie Prof. Dr. Gudrun Sander, Direktorin des Research Institute for International Management und des Competence Centre for Diversity & Inclusion an der HSG und Mitautorin der Studie, erklärt.

### Männer im Vorteil

Die Studie drückt in präzisen Zahlen aus, was in vielen Unternehmen auch von blossen Auge zu erkennen ist: je höher die Hierarchiestufe, desto tiefer der Frauenanteil. Ausgehend von einer ausgewogenen Geschlechterverteilung im Nicht-Kader schrumpft der Frauenanteil schon im untersten Kader auf 40 Prozent, im unteren Kader sind es noch 31 Prozent, im mittleren Kader 23 Prozent, und im oberen und obersten Kader finden sich gerade noch 17 Prozent Frauen.

«Unter gleichen Voraussetzungen steht die Chance, ins Management befördert zu werden, also vier zu eins für die Männer», erklärt Gudrun Sander das Ergebnis. Der Reflex von Männern, die glauben, aufgrund vorsichtiger Frauenförderungs-Massnahmen weniger Chancen zu haben, stimme also definitiv nicht.

Blickt man in Werkhallen der Industrie, auf Baustellen oder in die Büros von technologie-getriebenen Unternehmen, dann ist das in der Studie zugrunde gelegte Geschlechterverhältnis von 50 zu 50 Theorie. Hier dominieren auch bei Mitarbeitern

Gudrun Sander:

**83 Prozent des obersten Kadern sind männlich.**





Prof. Dr. Gudrun Sander:  
Es wichtig, das Frauen Vorbilder sehen können.

ohne Führungsfunktion klar die Männer. Schlechte Voraussetzungen also, um ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis im Management zu fordern.

Das tut Gudrun Sander auch nicht. «Aber wenn es für Führungsfunktionen tatsächlich keine Rolle spielen würde, welches Geschlecht jemand hat, dann sollte das Geschlechterverhältnis auf allen Führungsstufen zumindest proportional gleich sein», hält sie fest. Wenn der Frauenanteil in einem technisch geprägten Konzern nur 16 Prozent betrage, dann müsste das Ziel sein, immerhin 16 Prozent Frauen in der Führung zu haben – vorausgesetzt, die Frauen verteilen sich gleichmässig über die verschiedenen Abteilungen, hätten ähnliche Bildungshintergründe und die Kompetenzen, die es für die jeweilige Hierarchie-Ebene brauche.

Diese Bedingung müsse selbstverständlich erfüllt sein, wovon nicht immer ausgegangen werden könne: Es könne vorkommen, dass eine Firma zwar grundsätzlich gleich viele Frauen und Männer rekrutiere, aber mehr Frauen mit schlechteren Qualifikationen anstelle. «Dann kommen die schon für die erste Beförderung nicht in Betracht, die Pipeline-Qualität stimmt dann einfach nicht.»

#### «Spielregeln ändern»

Die Gründe, warum Frauen nicht oben ankommen, sind vielfältig. Ein wesentlicher Aspekt, der im Gender Intelligence Report genannt wird: «Unser System ist noch immer auf traditionelle Geschlechterrollen mit einem – meist männlichen – Vollzeitverdiener ausgelegt. Gängige Karrieremodelle orientieren sich an diesem ›idealen‹ Mitarbeiter. Daher schaffen es in der Regel nur sie bis ganz nach oben.»

Durch die gesellschaftliche Rollenerwartung, dass Frauen die Familien- und Betreuungsarbeit zur Hauptsache übernehmen, würden Frauen eine zusätzliche Bürde tragen. «Strukturen, Prozesse und Kultur funktionieren wie ein grosses Sieb, das Geschlechter-Vielfalt und speziell weiblichen Nachwuchs herausfiltert. Dies gilt umso mehr für die höheren Hierarchiestufen.»

Aus dieser Erkenntnis wird für die Studienautorinnen auch klar, wo der Hebel anzusetzen ist: «Wir sollten aufhören zu versuchen, die Frauen in das aktuelle System einzupassen», heisst es im Gender Intelligence Report, «um echten Fortschritt zu erzielen, gilt es, die Spielregeln zu ändern und für alle Beteiligten gleichwertig zu gestalten.»

### «Unbewusst ziehen wir Menschen nach, die uns ähnlich sind.»

#### Breiter rekrutieren

Möglichkeiten, um die Spielregeln etwas anzupassen, bieten sich im Rekrutierungsprozess. Gudrun Sander erwähnt den CEO eines Weltkonzerns, der bedauerte, dass sein Unternehmen viel zu eng rekrutiere und nur Maschinenbauingenieure von wenigen Hochschulen einstelle. «Wenn strikt nur Absolventen aus dem Maschinenbau, wo es einen extremen Männerüberhang gibt, angesprochen werden, dann findet das Unternehmen kaum geeignete Frauen», sagt Gudrun Sander. «Dabei könnten wir viel breiter rekrutieren – solange es ein naturwissenschaftliches Studium ist, können wir die Leute an ihre Positionen heranzuführen.»

Es gebe durchaus auch Fächer aus dem MINT-Kanon (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) mit anderen Geschlechterverhältnissen, Biologie oder Lebensmittelwissenschaften etwa. Deshalb liege ein Hebel darin, sich stets zu fragen, wie eng oder wie breit eine bestimmte Stelle ausgeschrieben werden soll.

Bei der im deutschsprachigen Raum häufigen Tendenz, Beförderungen aufgrund der Fachexpertise vorzunehmen, sieht Sander einen weiteren Ansatzpunkt. «Heute wird der beste Verkäufer Verkaufschef, die beste Chirurgin wird Chefärztin – das sind aber nicht zwingend die besten Führungskräfte. Davon müssen wir uns verabschieden.»

Vielmehr müsse man sich fragen, was es für die jeweilige Führungsfunktion wirklich brauche. «Muss die beste Expertin in Statistik Chefin sein, oder hat sie für das Fachliche ihr Team – Leute, die das viel besser können?», fragt Sander. Denn wenn jemand zu über 50 Prozent Führungstätigkeiten ausübe, komme man gar nicht dazu, die Expertise in einem bestimmten Fach zu vertiefen. Unabhängig von der Geschlechterfrage plädiert sie deshalb dafür, Führungskompetenzen höher zu gewichten, «da, wo wir Mangelberufe haben, sowieso.»

#### Unbewusste Voreingenommenheit

Breit rekrutieren wäre also ein Gebot der Stunde, doch oft passiert noch das genaue Gegenteil: «Unbewusst ziehen wir Menschen nach, die uns ähnlich sind» erklärt Gudrun Sander und verweist auf den Mini-Me-Effekt. Wer das nicht reflektiere, bekomme mit der Zeit immer homogenere Teams mit allen Risiken, die daraus resultieren. «Da gibt es kaum Kritik und Widerstand, nichts wird infrage gestellt, weil alle ähnlich sozialisiert sind und gleich denken.»

Solches zu verhindern, wie überhaupt strategisch vorausschauend zu rekrutieren, sei eine klare Führungsaufgabe. «Das kann man nicht ans HR oder einen Diversity-Beauftragten wegdelegieren», betont Sander, die dazu auch Trainings mit

Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen macht. Unconscious Bias ist ein Thema, das sie dort anspricht, die unbewusste Voreingenommenheit, die dazu führt, dass jemand die gleiche Leistung von unterschiedlichen Personen einmal besser und einmal schlechter beurteilt.

Ein einfacher Trick, um solche stereotypen Denkfehler zu vermeiden: Lebensläufe und Bewerbungen werden anonymisiert. «Dort, wo es wenig Sensibilität, wenig Bewusstsein für das Thema Diversity gibt, funktioniert das», sagt Gudrun Sander. Und das nicht nur in Bezug auf die Geschlechter, sondern auch bei ethnischer Diversität – Personen mit ausländisch klingenden Namen, mit Endungen auf -ic etwa, hätten plötzlich bessere Chancen.

Wenn hingegen ein Unternehmen für solche Fragen schon sensibilisiert sei und bewusst mehr Frauen in Führungspositionen wolle, bringe eine Anonymisierung nicht viel: «Ich muss ja wissen, ob das eine Frau ist oder nicht.» Das bedeute nicht, dass ein Unternehmen, das Frauen sucht, nicht die besten Bewerbenden wolle, aber sie hätten eine andere Herangehensweise. Für die Erstauswahl empfiehlt Sander, je einen Stapel Frauen- und Männer-Bewerbungen zu machen und aus jedem Stapel die drei besten Bewerbungen herauszusuchen. «Erst dann gehe ich in einen Vergleich.»

#### Traditionelle Bilder im Kopf

Die unbewusste Voreingenommenheit bei der Beurteilung von Kandidaten rührt unter anderem von traditionellen Bildern im Kopf. «Gerade für Top-Führungspositionen, wo wir so wenige Frauen haben, fällt es uns schwer, Bewerberinnen korrekt und fair einzuschätzen», sagt Gudrun Sander. Dazu kommt ein weiteres Phänomen: Frauen neigen dazu, in Bewerbungen ihr Licht unter den Scheffel zu stellen. «Solche Effekte gibt es, auch aufgrund von kulturellen Erwartungen an Geschlechterrollen. Wenn ich mich in der Schweiz hinsetze und sage: Ich bin die Grösste, ich bin die Schönste! ... dann habe ich schon verloren», erklärt Sander. «Frauen findet man unbewusst sympathischer, wenn sie ein bisschen bescheiden sind.»

Die Sichtbarkeit von Frauen in Top-Jobs ist nicht nur für die Rekrutierenden, sondern vor allem auch für die potenziellen Bewerberinnen wichtig. Untersuchungen würden zeigen, dass bereits Kindergartenkinder ganz klare Vorstellungen hätten, welche Jobs Frauen und welche Jobs Männer machen. «Was sie um sich herum sehen, nehmen sie als normal wahr. Deshalb ist es extrem wichtig, dass Frauen möglichst viele verschiedene Vorbilder sehen können.»

Gudrun Sander fragt ihre Master-Studentinnen und -Studenten am Schluss ihres Kurses jeweils, wie sie in zehn, 15 Jahren leben wollen. Da sei es schon passiert, dass von 24 Frauen 22 geantwortet hätten, Teilzeit zu arbeiten oder ganz aufzuhören, wenn sie Kinder bekommen. «Gerade einmal zwei Frauen haben gesagt ›das organisieren wir dann schon‹ – beide haben Mütter, die beachtliche Karrieren gemacht haben. Die haben gesehen, dass das geht.»

#### Anders ausschreiben

Ein weitverbreitetes Klischee besagt, dass Frauen und Männer sehr unterschiedlich auf Stellenausschreibungen reagieren. Wenn es für einen Job zehn Anforderungen gibt, denkt sich ein Mann: «Toll, fünf Punkte erfülle ich, das versuche ich mal», während eine Frau denkt, «ich erfülle nur acht Anforderungen, das lasse ich bleiben.»

Das ist offenbar mehr als Klischee: «Das ist wirklich so, das ist durch die Forschung erhärtet», sagt Gudrun Sander. Sie empfiehlt deshalb den Rekrutierenden, ganz auf die üblichen Bullet-Point-Listen zu verzichten, stattdessen die Aufgabe und die Situation zu beschreiben. Wichtig sei auch, auf «heroische» Formulierungen wie «high performing» und «kompetitiv» zu verzichten. So fühlten sich mehr Frauen angesprochen.

#### Software kann Vorurteile verstärken

Grössere Unternehmen und Organisation setzen für die Personalsuche längst spezielle Rekrutierungs-Software ein. Diese muss mit Daten und Kriterien gefüttert werden. Atypische Lebensläufe – z. B. mit Unterbrüchen, wie sie Frauen häufig haben – haben bei solchen Verfahren kaum eine Chance.



Schon bei der ersten Beförderung in die unterste Kaderstufe stehen die Chancen für Männer leicht besser. Eine Beförderung in die oberste Führung erhalten Männer drei mal öfter als Frauen.

Bis 2017 nutzte beispielsweise Amazon einen Algorithmus, der, wie sich herausstellte, Frauen systematisch diskriminierte. Jegliche Künstliche Intelligenz lernt aufgrund von Daten, die eingegeben werden. Und bei Amazon wurden für das Training der Software überwiegend Lebensläufe von Männern verwendet. «Wenn die Daten schon voreingenommen sind, führt dies durch die Künstliche Intelligenz zu einem noch ausgeprägteren Bias», erklärt Gudrun Sander.

Die Expertin hält einen anderen Weg für zielführend. «In einer ersten Runde brauche ich noch nicht einmal ein CV der Bewerberinnen und Bewerber. Ich kann etwa anhand von fünf Fragen die Muss-Kriterien checken, um zu sehen, ob jemand überhaupt in Frage käme.» Anschliessend könne man mit validierten Tests wie etwa kognitiven Assessments oder Verhaltens-Assessments die Auswahl eingrenzen, und erst gegen Ende des Prozesses sollte man einen Lebenslauf einfordern.

Auf diese Weise wird genauer an den Muss-Kriterien rekrutiert. Es wird also zum Beispiel direkt «Verantwortungsbewusstsein» getestet statt über Hilfskriterien wie «Alter» und «hat Kinder» Verantwortungsbewusstsein angenommen. So könnten zum Beispiel Jüngere ins Team kommen, die über die Hilfskriterien gar nicht erst eine Chance haben.

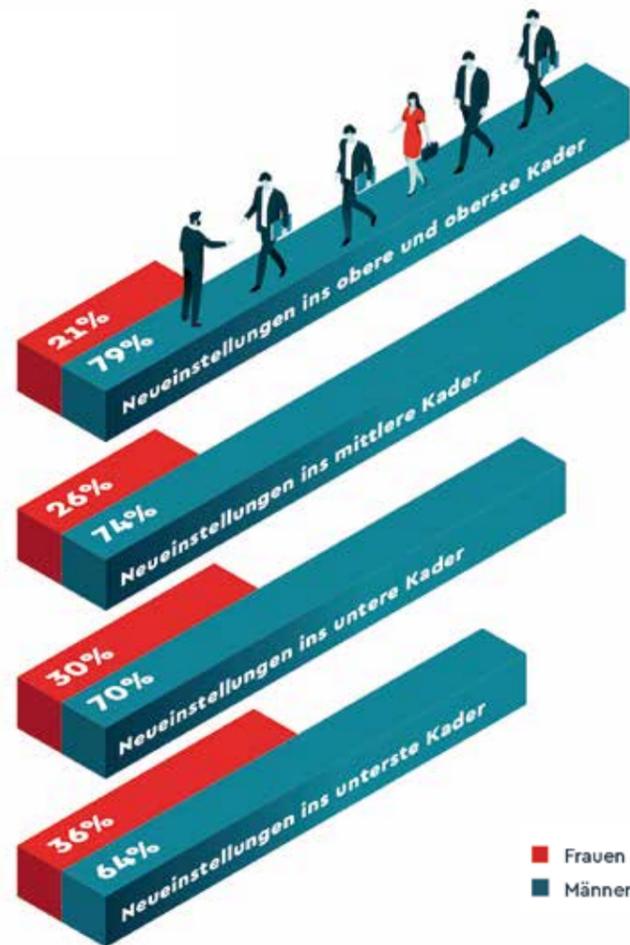
#### Diversität gegen blinde Flecken

Wer einer neuen Herangehensweise beim Rekrutieren das Wort spricht, muss überzeugende Argumente dafür haben. Für ein Unternehmen sind divers zusammengesetzte Teams dann interessant, wenn sie ökonomischen Erfolg versprechen. Gudrun Sander hütet sich da aber explizit vor pauschalen Aussagen: «Von mir wird man nicht hören, dass diverse Teams immer besser sind», betont sie. Es komme sehr darauf an, welche Aufgabe zu bewältigen ist. «Immer dort, wo es um komplexere Fragen geht, um Aufgaben, bei denen Innovation wichtig ist – da sind diverse Teams überlegen. Bei Jobs mit hoher Routine bringt Diversität gar nichts.»

Gerade in der Entwicklung neuer Produkte kann Diversität im Team aber helfen, blinde Flecken zu vermeiden. Sander nennt das Beispiel eines Spracherkennungssystems, das ein Mega-Flop wurde, weil es die Stimmen von Frauen oder von Schwarzen nicht korrekt erkannte. «Das Entwickler-Team bestand wohl aus einer homogenen Gruppe weisser Männer um die 40 Jahre», vermutet die Professorin.

**«Bei Jobs mit hoher Routine bringt Diversität gar nichts.»**

Diversity helfe, frühzeitig verschiedene Perspektiven einzubinden – nicht nur in der Produkte-Entwicklung: Für ein etabliertes Unternehmen etwa sei es auch hilfreich, eine Werte-Diskussion aus unterschiedlicher Warte führen zu können. Diversity könne aber auch anstrengend sein, Sander fordert deshalb Führungskräfte auf, ehrlich zu sich selbst sein, wenn es darum geht, wieviel Diversität sie managen können. «Es bringt nichts, mir ein sehr diverses Team zusammenzustellen – und am Schluss bin ich am Rotieren, weil ich es nicht mehr



Bei Neueinstellungen ins Kader zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei internen Beförderungen: Je höher die Hierarchiestufe, desto tiefer der Frauenanteil.

packe.» Wenn heterogene Teams mit flexiblen Arbeitszeiten auch noch zunehmend virtuell und remote arbeiten, brauche das mehr Aufmerksamkeit der Führung. «Führungsmässig wäre es einfacher, lauter kleine Gudruns um mich zu haben, da weiss ich genau, wie die ticken.»

#### Diversität hat viele Dimensionen

Gudrun Sander versteht Diversität in vielen Dimensionen: «Wenn man ein Team betrachtet, findet man immer Unterschiede und Übereinstimmung gleichzeitig. Ein Team kann oberflächlich betrachtet sehr divers aussehen – jung, alt, Frau, Mann, verschiedene Ethnien –, aber alle haben an der HSG studiert und teilen ähnliche Werte. Umgekehrt kann ein reines Männerteam, das sehr homogen aussieht, ganz unterschiedliche Erfahrungen und Werte mitbringen.»

Der Unterschied im Geschlecht allein führe auch nicht zwingend zu anderen Entscheidungen. «Ich wehre mich gegen die Darstellung, Frauen seien empathischer und kommunikativer, Männer dagegen rationaler», sagt Sander. «Das hat sehr viel mit Rollenerwartungen zu tun. Wenn mir immer gesagt wird, ich muss empathisch und bescheiden sein, dann passe ich mich dem vermutlich irgendwann an. Aber nicht, weil ich von Natur aus so bin.»

#### Keine schlechter qualifizierte Quotenfrau

Unternehmen, die mehr Frauen in bestimmten Positionen wünschen, setzen sich dafür gerne eine Zielvorgabe – aber kaum je eine starre Quote. Kaum eine Frau möchte schliesslich eine «Quotenfrau» sein. Dass der Begriff zu einem Reizwort wurde, liegt für Gudrun Sander daran, dass eine Quote fehlinterpretiert werde als Bevorzugung einer schlechter qualifizierten Frau. «In meinem Verständnis bedeutet aber eine Quote, dass bei gleichen Voraussetzungen und bei gleicher Qualifikation das untervertretere Geschlecht gewählt wird. Dort, wo ich einen Frauenüberhang habe, nehme ich also den gleich gut qualifizierten Mann.»

Das schlechte Image einer Quote habe auch mit Verlustängsten von Männern zu tun. «In einem hart umkämpften Arbeitsmarkt ist jede Frau zusätzliche Konkurrenz, das müssen wir nicht schönreden.» Dort, wo ohnehin einen Mangel herrsche und händierend qualifizierte Arbeitskräfte gesucht würden, sei eine realistische Quote kein Problem.

**«Ich wehre mich gegen die Darstellung, Frauen seien empathischer und kommunikativer, Männer dagegen rationaler.»**

#### Karriere – oder Kind

In der Politik haben die Schweizer Frauen inzwischen mehr erreicht als in der Wirtschaft. Drei Bundesrätinnen regieren aktuell das Land mit – aber: alle drei haben keine Kinder. «Das ist kein Zufall», ist Gudrun Sander überzeugt, und fügt an: «Ich setze meine Hoffnungen auf die jüngere Generation, weil diese andere Vorstellungen vom Leben hat. Auch Männer wollen, wenn sie kleine Kinder haben, Verantwortung für diese übernehmen und sich aktiv in die Erziehung einbringen.» Wenn künftig sowohl Männer wie Frauen mehr Flexibilität einfordern und gleichzeitig ein Fachkräftemangel herrscht, dann müssen sich Firmen definitiv bewegen, um für gute Mitarbeitende attraktiv zu sein.

Heute herrsche in der Schweiz im Kader noch immer eine sehr ausgeprägte Vollzeit-Kultur, deshalb werde es schwierig, mit einem Pensum von weniger als 80 Prozent ins mittlere Kader befördert zu werden. Gleichzeitig liege ein Grossteil der Betreuungsarbeit in der Schweiz noch bei der Frau, in der Deutschschweiz noch ausgeprägter. «Da beisst sich die Katze dann in den Schwanz», stellt Sander fest, entweder gelinge es, mehr Führungsjobs in Teilzeit anzubieten, oder es müsse sich auf der Betreuungsseite etwas ändern.

«Solange es uns nicht gelingt, dieses extreme Ungleichgewicht bei der unbezahlten Arbeit, insbesondere bei der Betreuungsarbeit, auszugleichen, werden wir auch nie mehr Frauen in den höheren Führungsetagen finden.»

**Text:** Philipp Landmark  
**Bilder:** Marlies Thurnheer  
**Illustrationen:** Gender Diversity Report 2021

## Wozu brauch ich Macht, wenn ich Einfluss habe?

**Dieser Grundsatz begleitet mich seit Jahren durch mein Berufsleben. Bisher war «Einfluss» für mich positiv konnotiert, doch stimmt das?**



Hatte ich nicht bereits öfter die Zwei auf dem Rücken, wenn ich bei einem Machtgerangel in einer Teppichetage kein Talent zur Machtergreifung zeigte? Strafte meine Überzeugung mich Lügen, weil ich mit all meinem Einfluss, Sachverstand und meiner Überzeugungskraft auf keinen grünen Zweig kam? Oder was ist mit Herrn Kurz, der zwar die Macht verlor, nicht aber seinen Einfluss? Wie verhält es sich mit Geheimbünden, die für alle unsichtbar im Hintergrund die Fäden in der Hand halten?

Gilt mein Leitspruch vielleicht nur in einer «guten» Welt? Oder, weniger moralisch aufgeladen formuliert: in einer demokratisch organisierten Welt mit ihren Checks und Balances? Teppichetagen sind keine basisdemokratisch organisierten Gebilde. Folglich ist mein Pochen auf Einfluss rein theoretisch gesehen nicht zielführend.

Ein erfreuliches Beispiel von Einfluss zeigte sich jedoch am jährlich stattfindenden KMU-Tag, zuletzt am 22. Oktober mit rund tausend Wirtschaftsleuten. Organisiert vom KMU-Institut der HSG, meiner Alma Mater. Während meines Studiums an der HSG hatte ich natürlich einiges an ihr auszusetzen. Die gestylten BWLer waren mir suspekt, ich hatte sie im Verdacht, zu Lakaien des Grosskapitals ausgebildet werden zu wollen, die VWLer mochte ich schon mehr, ist ihr Blickfeld doch auf die Wirkungen der Gesamtwirtschaft gerichtet – und am liebsten waren mir natürlich die Stawis, heute MIAs, beherrschen sie doch alles: BWL, VWL, Jus und Politik. Also Leute wie ich!

Aber nach vielen Jahren als HSG-Alumna verschwinden solch kleinliche Gedanken. Die Ostschweiz ist das Land der KMU, sie sind die Stütze unserer Wirtschaft, und es ist eine Freude zu sehen, wie viel Einfluss die HSG in dieser KMU-Landschaft hat. Einfluss ist mir immer noch viel sympathischer als Macht. Ich behalte meinen Leitspruch und nehme das Risiko, damit zu scheitern, weiter in Kauf.

Danielle Baumgartner Knechtli  
Director HR Hardinge Europe, St. Gallen

Der Business & Professional Women Club (BPW) St.Gallen/Appenzell trifft sich einmal im Monat im Bistro des «Einsteins».



## «Wir wollen Frauen und ihre Rechte stärken»

Immer mehr Frauen gründen Unternehmen, besetzen wichtige Positionen in der Wirtschaft oder übernehmen politisch Verantwortung. Umso bedeutender werden Frauennetzwerke. Eines davon ist der Business & Professional Women Club (BPW) St.Gallen/Appenzell.

Das «Einstein»-Bistro ist ihr Clublokal. Hier treffen sich die Frauen des Business & Professional Women Club (BPW) St.Gallen/Appenzell einmal im Monat. Sie essen gemeinsam zu Nacht und tauschen sich aus, führen Workshops durch oder lassen sich durch ein Referat inspirieren. So auch an diesem Abend im Oktober. Thema des Vortrags ist die Flüchtlingspolitik. Eine Mitarbeiterin des Staatssekretariats für Migration (SEM) berichtet von ihrer Arbeit in einem der Bundesasylzentren in der Schweiz. Rund 20 BPW-Mitglieder sind ins Bistro gekommen. Denise Schärer freut sich. «Eine schöne Zahl», sagt die Co-Präsidentin des Regionalverbands. «Durchschnittlich nehmen zwischen 20 und 30 Frauen an den monatlichen Treffs teil.» Insgesamt zählt der Club rund 60 Mitglieder, die alle aus den Kantonen St.Gallen und beiden Appenzell kommen. Der Vortrag an diesem Abend ist nicht irgendein Vortrag, sondern das Einführungsreferat eines neuen Mitglieds. «Es hat bei uns Tradition, dass Neumitglieder innerhalb von zwei Jahren ein Referat über sich und ihre Arbeit halten», sagt Denise Schärer. «So haben alle im Club automatisch die Möglichkeit, die Person und ihre spannende Tätigkeit kennenzulernen.»

### In allen Bereichen der Wirtschaft vertreten

BPW St.Gallen/Appenzell ist ein Frauennetzwerk und Teil des nationalen Netzwerkes BPW Switzerland. Der Verband vertritt die Interessen von berufstätigen Frauen mit dem Ziel, die wirtschaftliche und politische Teilhabe von Frauen zu verbes-

sern. BPW Switzerland zählt 40 regionale Clubs mit insgesamt 2300 Mitgliedern, die in allen Bereichen der Wirtschaft vertreten sind. Die Frauen üben die unterschiedlichsten Berufe aus, haben die verschiedensten Positionen und Ämter inne. Sie sind sowohl Unternehmerinnen als auch Selbstständige oder Angestellte, sie kommen aus allen Altersklassen und haben unterschiedliche Nationalitäten. Prominente Vertreterinnen des Netzwerkes sind Bundesrätin Karin Keller-Sutter und Alt-Bundesrätin Eveline Widmer-Schlumpf.

Auch die «**Leaderinnen Ostschweiz**» haben sich die Vernetzung von Frauen, die Führungs- und Fachverantwortung übernehmen, auf die Fahne geschrieben: Die Mission des Vereins mit rund 200 Mitgliedern ist es, die berufliche und persönliche Weiterentwicklung sowie die Präsenz und den Einfluss von weiblichen Fach- und Führungskräften in der Ostschweizer Wirtschaft zu fördern. Zielgruppe sind Frauen in leitenden Positionen, Kaderfrauen, Fachexpertinnen und Unternehmerinnen. 2022 feiern die «Leaderinnen Ostschweiz» (die mit dem LEADER nur insofern zu tun haben, als dass sie regelmässige Kolumnen für ebendiesen schreiben) Zehn-Jahre-Jubiläum.

«Mit unserem Netzwerk wollen wir Frauen und ihre Rechte stärken», sagt Denise Schärer. Sie selbst ist seit 2018 Club-Mitglied, seit 2019 arbeitet sie im Vorstand mit. Die Personalleiterin eines Städtensanktgaller Klein- und Mittelunternehmens war kurz davor von Zürich in die Ostschweiz gezogen und hatte als Gast an einem Treffen der BPW-Frauen teilgenommen. «Ich habe an jenem Abend so viele interessante Frauen kennengelernt und spannende Gespräche geführt, dass ich geblieben bin», sagt die 55-Jährige und lacht.

Seit diesem Jahr präsidiert sie den Club zusammen mit Alexandra Köppel. Die beiden teilen sich die Aufgaben im Vorstand. «Die Zusammenarbeit funktioniert gut, jede weiss, was sie zu tun hat.» Alexandra Köppel leitet bei der Raiffeisenbank St.Gallen den Bereich Compliance & Administration und gehört dem Frauennetzwerk seit sieben Jahren an. Die 38-Jährige schätzt den professionellen Austausch unter den Frauen. «Alle haben so viele unterschiedliche Erfahrungen gemacht, da kann man sehr viel voneinander lernen und profitieren.» Die Frauen im Netzwerk unterstützen sich auch gegenseitig; beim Einkauf werden beispielsweise die Produkte von Clubmitgliedern berücksichtigt und es werden Business-Empfehlungen gemacht. Es gibt Mentoringprogramme oder Unterstützung bei politischem Engagement.

### «Faszinierende Vielfalt»

Letzteres war auch bei Judith Scherzinger Gehrer der Fall, als sie im Oktober 2019 für den Nationalrat kandidierte. Trotz Support des Netzwerkes schaffte die CVP-Vertreterin den Sprung ins Bundesparlament nicht. Für sie sei der gesamte Wahlkampf eine interessante Erfahrung gewesen, sagt Scherzinger Gehrer an diesem Abend im «Einstein»-Bistro.

Die Geschäftsführerin des Scherzinger Baby-Center und Schlaf-Center in Gossau ist seit 2013 Mitglied im BPW-Club. Eine Bekannte habe sie damals motiviert, an einem Treffen teilzunehmen. Und auch sie ist geblieben. Sie war danach sogar während fünf Jahren Präsidentin des BPW St.Gallen/Appenzell. «Diese Vielfalt der Frauen, die sich im Club engagieren, hat mich fasziniert.» Netzwerke wie der BPW-Club seien wichtig, um Frauen noch sichtbarer zu machen. «Dies ist gerade jetzt umso wichtiger, weil diese Sichtbarkeit in der Corona-Pandemie aufgrund von Homeschooling und Homeoffice stark gelitten hat.»

### Auch international netzwerken

BPW St.Gallen/Appenzell profitiert vom Netzwerk des nationalen Verbands, dieser wiederum von der weltweiten Community, da BPW Switzerland auch Mitglied von BPW International ist. Im Netzwerk, das zu einem der grössten Frauennetzwerke der Welt gehört, sind rund 30 000 Mitglieder aus allen fünf Kontinenten organisiert. Durch dieses breite Netzwerk ist es den Mitgliedern möglich, sich regional, national und international zu vernetzen.

Die internationale Föderation von BPW International hat Konsultativstatus beim Wirtschafts- und Sozialrat der UNO (ECOSOC) und Beobachterstatus bei weiteren UN-Organisationen. Alle vier Jahre findet ein internationaler Kongress statt, alle zwei Jahre ein europäischer. Mit dabei sind jeweils auch Delegierte aus der Schweiz.

Marianne Wildhaber ist zwar mittlerweile pensioniert, als sie aber noch im Berufsleben stand, durfte sie auch das eine oder andere Mal die Schweiz an einem solchen Kongress vertreten. Sie war in Mexiko, Korea und Finnland. «Diese internationalen Treffen waren für mich jeweils ein Höhepunkt und eine



Alexandra Köppel schätzt den professionellen Austausch mit anderen Frauen im Klub.



Marianne Wildhaber nimmt auch nach ihrer Pensionierung gerne an den Treffen teil.



Co-Präsidentin Denise Schärer kann jeweils zwischen 20 und 30 Frauen bei den Treffen begrüßen.

riesige persönliche Bereicherung», erzählt sie. «Ich habe viele interessante Frauen und ihre Arbeit kennengelernt, die mich sehr beeindruckt haben.»

Wildhaber hat vor ihrer Pensionierung mit ihrem Mann zusammen ein Maschinenbau-Unternehmen im Toggenburg geführt. Sie ist seit über 20 Jahren Mitglied bei BPW und nimmt noch heute gerne und regelmässig an den monatlichen Club-Anlässen teil. «Es ist immer wieder schön, all die Frauen, ob jung oder alt, zu treffen und mich mit ihnen auszutauschen und sich gegenseitig zu unterstützen.»

Text: Marion Loher  
Bilder: Marlies Thurnheer

# Diversity ist mehr als ein HR-Programm

Der Ostschweizer Technologiekonzern Bühler sieht in Diversität und Inklusion nicht eine lästige Pflicht, sondern eine echte Chance, wie Irene Mark-Eisenring, Chief Human Resources Officer der Bühler Group, darlegt.

**Irene Mark-Eisenring, in technologiegetriebenen Unternehmen sieht man Frauen in Bereichen wie Finance, HR oder Kommunikation, bei den Kernkompetenzen finden sich aber noch wenige Kaderfrauen. Machen Sie diese Beobachtung auch?**

Noch trifft das auch bei uns zu – und das ist genau das, was wir ändern wollen. Wir möchten auch im klassischen Ingenieurbereich mehr Frauen haben. Klar: In einem Maschinenbaustudium hat es nach wie vor mehr Männer. Aber es gibt viele andere technische Ausbildungen, die für uns auch wichtig sind – von Ernährungswissenschaften bis IT –, wo der Frauenanteil höher ist. Das wollen wir nutzen.

*«Es geht um viel mehr als nur um die Diversität der Geschlechter».*

**Ändern wollen Sie das mit dem Programm Diversity and Inclusion – was war für Bühler der Auslöser, diese Initiative 2017 zu starten?**

Das ist mit der Zeit gewachsen. Früher nannte man das noch nicht Diversity, aber als Familienunternehmen haben wir seit jeher viel gemacht für die Menschen und für die Gesellschaft. Als vor kaum zehn Jahren das Thema Diversity and Inclusion aufkam, haben wir systematischer nachgedacht, was wir in diesem Feld tun können. Wir sind das dann strukturiert angegangen und haben dem Kind einen Namen gegeben.

**Nun gibt es eine entsprechende Vorgabe vom HR.**

Nein, denn als HR-Programm würde das nicht funktionieren. Wir vom HR können gewisse Strukturen bereitstellen, aber eine solche Vorgabe muss vor allem vom Business getragen werden. Jede und jeder in der Geschäftsleitung hat Diversity-Vorgaben in den Jahreszielen, diese werden dann runtergebrochen. Wir haben in allen Standorten Leute im HR und im Business, die diese Themen vorantreiben.

**Und die Basis hat auch das Verständnis dafür?**

Alle tragen das Programm mit, von den Mitarbeitenden bis zur Geschäftsleitung. Wir setzen in den Zielvorgaben auch fest, wie wir kommunizieren, wie wir diese Themen angehen, und wie wir Ziele erreichen. Das immer wieder verständlich zu machen, ist Teil unserer Führungsarbeit.

**Bühler ist ein globales Unternehmen – Ihre Initiative wird nicht an allen Standorten die gleiche Wirkung haben.**

Die Initiative zeigt überall Wirkung, weil wir die Initiative an Regionen und Länder anpassen. Was für die Schweiz stimmt, muss für China nicht gelten. Dort gilt ein anderes Gesellschaftssystem, ein anderes Rollenverständnis. In China haben wir zum Beispiel überproportional viele Frauen in Kaderpositionen. Gesellschaftlich war es dort immer verankert, dass die Grosseltern die Kinder betreuen. Wir haben aber auch andere Standorte, an denen wir viel weniger Frauen haben als in der Schweiz. Das Ziel, dass wir mehr Diversität wollen, gilt für alle Standorte.

**Diese Vorgabe gilt also global.**

Ja, und da müssen wir auch Transparenz schaffen und mit Zahlen arbeiten. Wie sieht Diversität überhaupt aus? Die Frage lautet stets gleich: Was brauchen wir, um erfolgreich zu sein? Da kann es an einem Standort auch mal heissen: Wir brauchen mehr ältere, erfahrenere Leute. Wir haben Kennzahlen für alle Standorte, die können als Diskussionsgrundlage dienen, nach der wir Ziele definieren und uns an die Umsetzung machen.

**Wie reagieren alte Hasen im Business, klassische männliche Maschinenbauingenieure, wenn Sie denen zum Beispiel eine Lebensmitteltechnologin ins Team setzen?**

Wenn man mit Leuten arbeitet, die anders sind als man selbst, muss man sich immer anpassen. Das ist keine spezifische Frauen-Männer-Frage, es geht auch um das Zusammenspiel von Jungen und Erfahrenen, von Generalisten und Spezialistinnen. Die Frage ist immer: Welchen Mehrwert bringt diese Person? Welche Problemlösefähigkeiten bringt sie ein? Je nach Aufgabe brauchen wir verschiedene Fähigkeiten, verschiedene Alterskategorien, aber auch Leute, die eher die Strategie sehen und solche, die ein tiefes Fachwissen mitbringen.



Irene Mark-Eisenring ist Chief Human Resources Officer der Bühler Group mit Hauptsitz in Uzwil.

**Also divers in allen Dimensionen?**

Genau das brauchen wir. Die ganze Welt ist komplexer geworden. Je mehr wir aus verschiedenen Blickwinkeln darüber nachdenken, desto belastbarere und kreativere Lösungen bekommen wir. Es geht also um viel mehr als nur um die Diversität der Geschlechter.

**Sie ergreifen all diese Massnahmen, weil Sie überzeugt sind, dass der Konzern dann besser performt?**

Wir sind ein Unternehmen. Gute Mitarbeitendenprogramme anbieten, einzigartige Karrieren fördern oder unsere weltweit anerkannte Lernendenausbildung – all das können wir nur finanzieren, wenn wir erfolgreich sind. Als über 160-jähriges Unternehmen wissen wir, dass sich langfristige Investitionen auszahlen, auch wenn wir einen langen Atem brauchen.

**Viele technologiegetriebene Unternehmen in der Ostschweiz sind noch sehr Männer-geprägt. Auch sie haben durchaus Erfolg.**

Und wieso sollte man etwas ändern, wenn man erfolgreich ist? Nun, zumindest weiss man nicht, ob die jeweiligen Unternehmen nicht noch erfolgreicher wären, wenn sie diverser wären. Zum Männeranteil gilt sicher eines: Dort, wo in industriellen Produktionen physisch sehr anspruchsvolle Arbeiten zu verrichten sind, werden nach wie vor hauptsächlich Männer arbeiten. Aber heute ist unsere Produktion sehr viel ergonomischer, wir können auf viele Hilfsmittel zurückgreifen und setzen künstliche Intelligenz ein. Da greift die Geschlechterdiskussion viel zu kurz.

**Die Theorie geht davon aus, dass diverse Teams erfolgreicher sind. Können Sie das aus der Praxis bestätigen?**

Unsere Erfahrungen zeigen, dass diverse Teams bessere Leistungen liefern, aber sie müssen sehr gut geführt und aufeinander abgestimmt sein.

**Entwickeln Männer keine Verlustängste bei so viel Frauenförderung?**

Nicht, wenn wir aufzeigen, dass dabei alle gewinnen. Auch spezifische Fraueninitiativen helfen letztlich allen, eben weil diese zu besseren Teamleistungen führen.



Irene Mark-Eisenring: «Wir brauchen mehr «Role Models»»

**Ein heikles Thema sind die Löhne: Jedes Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern muss belegen können, dass es den gleichen Lohn für gleiche Arbeit bezahlen. Das können Sie?**

Ja.

**Keine Zweifel?**

Wir sind hier im grünen Bereich. Und wir werden unsere Instrumente weiterhin verfeinern, um geschlechterabhängige Differenzen weiterhin frühzeitig zu erkennen und zu verhindern.

**Wie setzen Sie das Vorhaben, diverser zu werden, konkret um? Rekrutieren Sie anders?**

Wir haben viele Initiativen in verschiedensten Bereichen lanciert. Das fängt bei der Rekrutierung an. Wir nutzen andere

**14,2 Prozent Frauen im Kader**

Die Bühler Group lässt die Öffentlichkeit am Diversity & Inclusion-Programm über ihre Website buhlergroup.com teilhaben. Dort erfährt man, warum die Reise 2017 gestartet wurde: «Wir glauben an die Stärke integrativer Vielfalt, weil unterschiedliche Perspektiven, Kenntnisse und Überzeugungen zu besseren Lösungen für Technologien, Menschen, Unternehmen und die Welt führen.»

Neben Ikea publiziert Bühler als wohl einziges Unternehmen in der Schweiz einen Jahresreport zu Diversity & Inclusion. In der Ausgabe 2020 erfährt man etwa, dass Bühler in 140 Ländern aktiv ist, Menschen aus 100 Nationalitäten beschäftigt – allein am Hauptsitz in Uzwil sind es 57. Noch arbeiten fast 98 Prozent der Belegschaft in Vollzeit. 16,8 Prozent der 12 500 Angestellten sind Frauen. Im Kader beträgt der Frauenanteil 14,2 Prozent. Bei diesem Ziel sei das Unternehmen noch nicht da, wo es sein will, schreibt es. Bühler betont jedoch, seine Anstrengungen weiter zu verstärken. Bis 2030 möchte Bühler den Frauenanteil auf 30 Prozent steigern.

Medien, schreiben anders aus, interviewen anders, sind flexibler, welche Kandidatinnen und Kandidaten wir anschauen. Wir haben auch andere Sozialleistungen oder Arbeitsmodelle, die attraktiv sind für Menschen in verschiedenen Lebenssituationen, etwa der Elternschaft. Wir schauen das in der Entwicklung an, in unserer Führung, aber auch in unserem Lernensystem.

**Was machen Sie bei der Rekrutierung anders?**

Das fängt bei kleinen Dingen an, bei der Bildersprache beispielsweise. Haben wir Bilder, auf denen nur Männer im gleichen Alter drauf sind? Oder können wir Diversität schon in den Bildern zeigen, jüngere und ältere Menschen verschiedenen Geschlechts, die international zusammenarbeiten?

**Sie wollen also Vorbilder zeigen.**

Ich komme gerade von einem Leadership-Training mit unseren Top-100-Führungskräften. Wir haben hier Frauen dabei, die in absoluten Top-Positionen exzellente Arbeit leisten. Wir haben sehr gute Beispiele – aber noch lange nicht genug. Ja, wir brauchen mehr Role Models, Frauen, die zeigen, dass es geht. Es geht nämlich!

*«Wir haben schon sehr gute Beispiele – aber noch lange nicht genug.»*

**Bilder allein machen noch keine andere Rekrutierung.**

Wir arbeiten auch an der Sprache, wie Jobs ausgeschrieben werden. Wir wollen attraktiv sein und möglichst viele Leute ansprechen. Dann versuchen wir, bei der Beurteilung der eingegangenen Bewerbungen möglichst neutral zu sein. Menschen neigen dazu, immer die gleichen Persönlichkeitstypen auszuwählen – jene, die uns ähnlich sind.

**In vielen Unternehmen wird mit jeder Kaderstufe der Frauenanteil kleiner. Kennen Sie dieses Phänomen auch?**

Bei Nominationen für Führungsprogramme schauen wir sehr genau darauf, dass wir einen signifikanten Anteil Frauen haben. Wir schauen auch auf die Balance zwischen jüngeren und älteren Angestellten oder auf die Nationalitäten. Das haben wir in der Hand. Wir achten also darauf, dass wir nicht unbewusst gewisse Gruppen bevorzugen. Wir messen beispielsweise den Anteil Frauen in einem Bereich und pochen darauf, dass prozentual mindestens so viele Frauen befördert werden. Trotzdem gibt es das Problem, dass wir viele Frauen verlieren, weil sie sich mit der Gründung einer Familie entscheiden, weniger oder gar nicht mehr zu arbeiten. Das ist ein gesellschaftliches Problem in der Schweiz.

**Auf solche Entscheide haben Sie wenig Einfluss.**

Wir arbeiten als Firma daran, flexible Arbeitsmodelle anzubieten, um dem entgegenzuwirken. Aber gerade in der Schweiz reduzieren Männer ihre Erwerbsarbeit noch weniger, die Familienarbeit ist tendenziell noch zu stark in Frauenhand.

**Männer nutzen diese Strukturen nicht?**

Doch, junge Männer fordern dies immer stärker ein, und auch ältere möchten vermehrt reduzieren. Hier haben wir als Gesellschaft einen Schritt gemacht. Es gibt einen grossen Anteil an Frauen mit sehr guten Ausbildungen oder einem Studium und wunderbaren Karrieren, die sie nicht aufgeben möchten. Das ist eine gesunde Entwicklung.

**Die Sie unterstützen wollen.**

Persönlich empfehle ich jeder jungen Frau, mit der ich ins Gespräch komme, weiterzuarbeiten, nicht zu stark zu reduzieren – und unabhängig zu bleiben. Ich finde das sehr wichtig. Und ich glaube, in der Schweiz können wir noch sehr viel stärker daran arbeiten.

**Deshalb streuen Sie diese Botschaft auch ausserhalb Ihres Unternehmens?**

Wir haben Mitarbeiterinnen aus dem technischen Bereich, die an Schulen gehen, schon an Primarschulen, und von ihren Erfahrungen erzählen. Frauen, die berichten, dass sie an der ETH studiert haben und dass sie mit ihrer Arbeit die Lebensmittel- oder Automobilindustrie mitgestalten. Wir sagen den Jugendlichen auch, dass wir spannende technische Lehrstellen haben. Wir bieten nicht nur das KV an. Und auf höherem Niveau arbeiten wir mit der HSG zusammen, etwa beim Programm Women back to Business. Dort bieten wir Frauen, die nach einer Pause wieder zurückkommen wollen, einen Einstieg.

**Gibt es bei Bühler interne Frauennetzwerke?**

Ja, wir haben Anfang dieses Jahres das Netzwerk Women@Bühler gegründet. Es zählt derzeit rund 200 Teilnehmerinnen, die jeden Monat zum Erfahrungsaustausch oder für Workshops zusammenkommen. Weiter haben wir regionale Diversity Comitees, in denen Männer und Frauen miteinander Herausforderungen angehen, und ein globales Diversity Comitee, in dem wir jedes Jahr unsere Strategie weiterentwickeln.

**Gibt es auch Widerstände gegen Ihre Diversity-Initiative?**

Keine Widerstände, aber es dauert lange, bis wir am Ziel sind. Ich möchte den Frauenanteil viel schneller erhöhen, aber hier können wir leider nicht schon nach wenigen Monaten Resultate vorzeigen. Wenn wir heute in Schulen reden, wenn wir jetzt Vorbildern eine Plattform bieten, dann dauert das einige Jahre, bis sich dieser Effekt niederschlägt. Dessen müssen wir uns bewusst sein. Wir können aber zeigen, dass wir Erfolg haben, weil wir divers sind.

**Was halten Sie denn von Quoten als Instrument, um einen solchen Prozess zu beschleunigen?**

Ich möchte es ohne Quote probieren. Ich anerkenne, dass eine Quote für gewisse Bereiche nützlich sein kann. Verwaltungsräte in Deutschland, für die es nun eine Quote gibt, werden bald ziemlich anders aussehen. Eine fixe Quote birgt aber auch eine Ausschlusslichkeit. Deshalb wünsche ich mir, dass es ohne geht. Auch ohne Quoten haben wir uns klare Zielvorgaben gesetzt. Wir wissen, wohin wir wollen und wie wir dies schaffen.

Text: Philipp Landmark  
Bilder: zVg

# Verantwortung und Abwechslung



**Ursula Gomez ist seit 1990 bei Acrevis bzw. deren Vorgängerin tätig: Nach der Banklehre mit Berufsmaturität wurde sie erst Assistentin des Leiters Passivgeld, dann Leiterin des Kundendienstes. Ab 2011 führte sie die Assistenz der Geschäftsleitung, und seit 2016 steht sie als Mitglied der Geschäftsleitung dem Bereich Führungsupport, Legal & Compliance vor.**

**Ursula Gomez, was reizt Sie an Ihrer Tätigkeit?**

Als Mitglied der Geschäftsleitung kann ich dazu beitragen, die Acrevis, eine regionale Bank mit Wurzeln in der Ostschweiz, weiterzuentwickeln. Ich interessiere mich für strategische, ganzheitliche Fragestellungen, möchte etwas bewegen und übernehme gerne Verantwortung. Zu meinem Verantwortungsbereich gehören Human Resources, Marketing sowie Legal & Compliance. Mein Arbeitsgebiet ist dementsprechend abwechslungsreich, was mir wichtig ist. Ich arbeite gerne im Team, und der Umgang mit Menschen macht mir Freude. Meine aktuelle Funktion bietet mir also die Möglichkeit, meine Vorlieben und Interessen auszuleben.

**Auf welchen Meilenstein in Ihrer Laufbahn sind Sie besonders stolz?**

Ich bin 1990 als Lernende in die Vorgängerinstitution von Acrevis, die St.Gallische Creditanstalt, eingetreten. Über die Jahre konnte ich wertvolle Erfahrungen in unterschiedlichen Funktionen sammeln. 2016 wurde ich vom Verwaltungsrat zum Mitglied der Geschäftsleitung ernannt. Ich bin stolz darauf, diesen Karriereschritt geschafft zu haben, und all jenen dankbar, die mich gefördert und auf meinem Weg begleitet haben.

**Welchen Vorteil bietet für Sie das Netzwerk «Leaderinnen Ostschweiz»?**

Über das Netzwerk lernt man viele interessante Persönlichkeiten kennen und erhält Einblicke in unterschiedliche Unternehmen und Branchen. Ich schätze den Austausch mit anderen Frauen in verantwortungsvollen Positionen sehr. Die Veranstaltungen sind sehr abwechslungsreich und interessant. Ich kann das Netzwerk nur weiterempfehlen!