

# Diversität bringt bessere Lösungen und macht erfolgreicher

Katharina Gasser

## Der Karriere keine eigenen Grenzen setzen

Bereits in jungen Jahren wusste ich, dass ich eines Tages selbst Verantwortung übernehmen und ein Team führen will. Durch Liebe, Förderung und aktives Vorleben unterstützten mich meine Eltern dabei. Sie haben mich zu Selbständigkeit erzogen. Dass auch die Mutter arbeitet, war für mich normal. Heute weiss ich, dass es zum beruflichen Erfolg neben der persönlichen Einstellung und einem unterstützenden privaten Umfeld mehr braucht. Das gesellschaftliche und politische Umfeld muss stimmen. Notwendig sind Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die Individualbesteuerung, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie begünstigen, aber auch ein geeignetes Angebot an Tagesschulen und schulergänzender Kinderbetreuung. Es braucht zudem Arbeitgeber, welche die berufliche Gleichstellung von Mann und Frau zum einen fördern und zum anderen auch fordern. Und speziell Frauen müssen vermehrt den Mut haben, für eine Karriere etwas zu wagen und über den eigenen Schatten zu springen.

Die Familie hatte für mich eine Vorbildfunktion und hat mich auch auf meinem beruflichen Werdegang geprägt. Meine Mutter gab mir von klein auf mit auf den Weg, wie wichtig es ist, eigenes Geld zu verdienen und nicht von Dritten abhängig zu sein. Später, als ich selbst Mutter wurde und selbstverständlich berufstätig blieb, verlor das familiäre Milieu keineswegs an Bedeutung. Mein privates Umfeld und insbesondere meine Eltern blieben eine grosse Unterstützung. Zusammen mit externen Betreuungsmöglichkeiten wie Kita und Tagesschule war es mir so möglich, meinen eigenen Weg einzuschlagen.

### **Chancen müssen geschaffen werden**

Der Einfluss des Umfelds und der eigenen Veranlagungen formen über die Jahre zusammen mit den individuellen Ambitionen die Persönlichkeit eines Menschen. Es ergeben sich Antworten auf die grossen Fragen des Lebens: Wie will ich meine Zeit verwenden? Mit wem möchte ich mein Leben teilen? Welche Werte sind mir wichtig? Wo will ich hin? Wer beruflich erfolgreich sein will, muss eben diesem Erfolg in den persönlichen Handlungszielen Platz lassen.

Viele Frauen müssen lernen, was mehr Männern schon bewusst ist: Wer eine Beförderung, einen Jobwechsel oder mehr Verantwortung will, der muss diese Chance aktiv schaffen – eine Karriere wird einem nicht einfach serviert. In meiner langjährigen Führungstätigkeit ist mir immer wieder ein Geschlechtermuster aufgefallen: Männer verkaufen sich in der Geschäftswelt oft besser als Frauen. Sie begeben sich mit mehr Selbstsicherheit in das Vorstellungsgespräch und betonen grosszügiger die eigenen Vorzüge. Ich beobachte oft, dass Frauen mit viel mehr Selbstkritik in eine Jobbewerbung einsteigen und sich hinterfragen, ob sie die Kompetenz und Erfahrung bereits erfüllen, um die neue Aufgabe bewältigen zu können.

### **Karriere erfordert Mut und Kompromisse**

Für eine Karriere muss man etwas wagen und über seinen Schatten springen. Ich kam immer wieder an neue Orte, an denen ich ins kalte Wasser sprang und von neuem lernen musste. Meine Übergänge von der Universität ins Spital und von da weiter in die Untertnehmenswelt waren keine reinen Erfolgserlebnisse. Auf dem Weg habe ich auch Enttäuschungen erlebt und nicht immer lief alles, wie ich es mir vorgestellt hatte. Aus den Rückschlägen zu lernen, sie nicht persönlich zu nehmen und sich wieder aufzuraffen, kann eine Niederlage in eine Lektion verwandeln. Wer von vornherein immer nur Perfektion und reibungsloses Vorankommen anstrebt, wird bitter enttäuscht: Karrieren sind in vielerlei Hinsicht Hürdenläufe. Es sind jedoch genau diese Hürden, die berufliches Fortkommen so interessant machen. Und manchmal ergeben sich daraus auch unvorhergesehene Chancen. Um mit diesen Hürden umgehen zu können, sind von Beginn weg Pragmatismus und Selbstreflexion gefragt. Pragmatismus deshalb, weil sich weitere berufliche Gelegenheiten ergeben werden. Und Selbstreflexion ist hilfreich, um die eigenen Vorstellungen genauer zu verstehen und aus vermeintlichen Niederlagen auch etwas Gutes herauszuholen.

Es gibt bekanntlich keine guten Zeitpunkte. Nicht für die Karriere oder auch nicht für die Familienplanung. Eine Karriere voranzutreiben braucht gleichermassen Motivation und Mut. Meine Arbeit übe ich mit grosser Begeisterung aus. Die Zukunft zu gestalten, Schwierigkeiten zu meistern und Teams zu entwickeln bereitet mir sehr viel Freude – ohne diese könnte ich meine Aufgaben nicht ausführen. Eine Führungsposition ist aber nicht für alle erstrebenswert. Ohne Flair für Menschen sowie die fachliche und personelle Führung lasten die Nachteile der höheren Verantwortung schwer.

### **Vorbilder und Netzwerke sind entscheidend**

Eine Karriere braucht auch Unterstützung. Wichtig sind professionelle Netzwerke. Ich hatte das Privileg, während meiner bisherigen Karriere mit einigen weiblichen Führungspersönlichkeiten zusammenzuarbeiten und von ihnen zu lernen. Genauso wichtig war stets auch der Austausch mit männlichen Kollegen. Dieses über die Jahre gewachsene Netzwerk ist für mich eine grosse Bereicherung.

Bei meiner ersten Stelle als Assistenzärztin gab es eine leitende Ärztin, die mich sehr inspiriert hat. Die meisten ärztlichen Leitungsteams waren damals reine Männergremien und mehr Diversität einzubringen war nicht unbedingt eine Priorität. Deshalb schien es vielen jungen Frauen unwirklich, sich in einer leitenden Position vorzustellen.

Mit dem Eintritt in die Pharmaindustrie, wo mehr Frauen in Führungsfunktionen tätig waren und dies als vollkommen normal angesehen wurde, habe ich Diversität in Führungsgremien das erste Mal wahrgenommen. Auch die Schwelle zum Austausch mit Führungspersonen war sehr viel tiefer, es herrschte ein weniger hierarchisches Denken als im Spital. Weiter hatte ich Gelegenheit, an – teils speziell auf Frauen ausgerichteten – Leadership-Trainings teilzunehmen und mich intensiv mit den Themen Führung, Führungsstile und Diversität in Führungsteams zu beschäftigen.

Niemand ist mit einem starken Netzwerk geboren worden. Frauen (und Männer) müssen akzeptieren, dass eine «9-to-5» Mentalität in der geschäftlichen Beziehungspflege nicht funktioniert: Wer ein funktionales und robustes Netzwerk spinnen möchte, muss sich auch im informalen Setting vernetzen und Gelegenheiten ausserhalb der Arbeitszeit nutzen, wie Vortragsbesuche, Lunches und Workshops. Als junge Frau mit Führungspersonen vernetzt zu sein ist zum Beispiel hilfreich, wenn es um fachlichen Rat geht, wenn es eine Stelle zu besetzen gilt oder wenn Mitarbeitende für ein bestimmtes Projekt gesucht werden. Auch ein Mentoring, das sich so ergeben kann, ist von grossem Wert. In diesem Setting kann ein Austausch in vertrauensvollem Rahmen stattfinden und es gibt Raum für Reflektion.

Wenn ich Frauen, die am Anfang ihrer Karriere stehen, einen Tipp geben darf, dann wäre das dieser: Es ist wichtig, eine Vision für das Leben zu haben. Die Karriere ist neben vielem anderem ein Teil davon – je nach Lebensplanung ein wichtiger Teil. Familie, Freunde, Sport, Hobbys, persönliche Vorlieben oder Zeit für sich selber sind andere Aspekte, die genauso wichtig sind. Die Würze für ein interessantes und erfülltes Leben entsteht aus einer selbstständigen und selbstbewussten Kombination all dieser Facetten. Gleichzeitig sollte man sich für eine Karriere oder ein Unternehmen nicht verbiegen und krampfhaft nach Gefallen streben. Man muss den eigenen Weg gehen. Und wenn man dabei eine Gelegenheit für sich erkennt, dann ist diese zu packen. Denn niemand gibt einem einfach so eine Chance!

### **Die Geschäftsleitung von Biogen ist mehrheitlich weiblich**

Eine aktuelle Studie von Advance in Zusammenarbeit mit der HSG (Advance & HSG Gender Intelligence Report 2020) zeigt: In der Schweiz besetzen Frauen nur gerade 18 % der Top-Management-Positionen.

Ein anderes Bild zeigt die Geschäftsleitung von Biogen Schweiz: Hier sind 7 von 10 Mitgliedern weiblich. Ich werde oft gefragt, warum Biogen Schweiz heute einen so hohen Frauenanteil im obersten Management hat. Meine Antwort: Unser ernsthaftes Engagement für die berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern zahlt sich aus. Dabei fördern diverse Gründe die starke Vertretung der Frauen im Management von Biogen Schweiz. Im Gesundheitsbereich arbeiten viele qualifizierte Frauen. Der Gesundheitssektor erlebt einen demografischen Wandel. Laut der aktuellen Ärztestatistik des Ärzteverbands FMH studierten 2019 insgesamt 5125 Frauen Medizin auf Bachelor- und Masterstufe gegenüber 3152 männlichen Studenten. Durch die grössere Zahl an Abgängerinnen könnte sich die Geschlechterverteilung im Spitalsektor bald egalisieren. In der Studie von BAK Economics zur wirtschaftlichen Bedeutung der Pharmaindustrie von 2019 zeigt sich, dass in pharmazeutischen Unternehmen 44 Prozent Frauen arbeiten. Das ist viel im Vergleich zum Anteil von 30 Prozent in den anderen Industrien.

Die Kernfragen bleiben: Werden aus dem gut gefüllten weiblichen Talentpool auch mehr Frauen befördert? Oder stossen karriereinteressierte Frauen weiterhin zu oft an «gläserne Decken»? In Pharmaunternehmen sind bereits viele Frauen in Management-Funktionen, dies gilt auch für Schweizer Niederlassungen dieser Firmen. 10 der 22 Mitgliedsfirmen von Interpharma (Verband der forschenden pharmazeutischen Firmen der Schweiz) werden aktuell von Frauen geführt – ein Anteil von 45%! Weiter ist der Vorsitz des Interpharma Executive Committee seit diesem Jahr das erste Mal mit zwei Frauen besetzt. In Spitälern sind dagegen Chefarztfunktionen noch immer stark männlich dominiert: Laut FMH-Ärztestatistik lag der Frauenanteil 2019 bei 12,8 %.

### **Weibliche Vorbilder in führenden Positionen**

Biogen arbeitet seit Jahren erfolgreich daran, Frauen den Aufstieg in Spitzenpositionen zu ermöglichen. So haben wir global und auch in der Schweiz den Anteil der Frauen im Senior Management erhöht. Heute arbeitet eine junge Frau, die neu bei Biogen Schweiz beginnt, immer auch mit weiblichen Führungskräften zusammen. Diese dienen als Vorbild und coachen die Nachwuchskräfte.

Seit ich 2018 die Leitung von Biogen Schweiz übernommen habe, berief ich hochkompetente Frauen und Männer in die Geschäftsleitung. Mein Fokus war aber nie das Geschlecht – vielmehr wollte ich immer die beste Besetzung für die offene Funktion finden. Wir wollen aus dem gesamten Talentpool die geeignetsten Leute finden – ob Mann oder Frau – und sind überzeugt, dass ein vielseitiges Team die besten Lösungsergebnisse hervorbringt.

### **Diversität ist ein unternehmerischer Erfolgsfaktor**

Biogen ist überzeugt, dass wir mit einer diversen Belegschaft unternehmerisch erfolgreicher sind. Durchmischte Teams finden bessere Lösungen, weil verschiedene Gesichtspunkte und Kompetenzen eingebracht werden. Solche Teams sind zudem agiler, um sich verändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen. Wenn Minderheiten aller Art einbezogen statt ausgegrenzt werden, verbessert sich das Arbeitsklima und es werden bessere Ergebnisse erzielt.

Wir schaffen deshalb ein Klima und Prozesse, welche Diversität fördern. Ein Beispiel: Biogen fördert systematisch Gelegenheiten, damit Mitarbeitende ihre Netzwerke vergrössern können. «Ignite» ist ein Treffpunkt für neue und langjährige Mitarbeitende zur Zusammenarbeit und für den Wissenstransfer. «ReachOUT» vernetzt die LGBTQ-Gemeinschaft (lesbische, schwule, bisexuelle, transsexuelle und allgemein queere Menschen) untereinander und mit ihren Mitarbeitenden. Das «Women's Innovation Network» (WIN) dient der Vernetzung und Förderung von Frauen im Unternehmen, und steht Frauen wie Männern offen.

### **Strukturelle Verzerrungen beseitigen**

Diversität wird bei Biogen auch bei jedem Schritt der Personalentwicklung gefördert. Wir optimieren unsere Prozesse laufend und bauen so strukturelle Nachteile ab – für Frauen und andere in der Berufswelt benachteiligte Gruppen: von der Talentsuche über die Anstellung und die Entlohnung, beim Talent-Management und auch beim Austritt passen wir HR-Prozesse ständig an.

2018 startete ein ausführliches Programm, um unbewusste Verzerrungen in den Personalprozessen zu mindern. Damit erkennt Biogen auch das Potenzial einer Frau, die im Rennen um eine Stelle nicht die Selbstüberzeugung ihres Kontrahenten mitbringt. Die unterschiedliche Kommunikationsweise von Frauen und Männern kann bei Rekrutierungs-Interviews den «Personality Error Bias» verstärken, da das beobachtbare Verhalten des Gegenübers zu stark gewichtet wird. In solchen Momenten kann untergehen, dass man im Gespräch nur einen Bruchteil der Person kennenlernt. So können im Rekrutierungsprozess systematische Mängel entstehen, die vor allem zurückhaltende Persönlichkeiten benachteiligen.

Jede Vollzeitstelle wird bei Biogen Schweiz optional als 80-Prozent-Stelle angeboten. Job-Sharing ist gelebte Realität – immer mehr auch in Führungspositionen. Dabei sind einige Punkte speziell zu beachten: Zwischen den beiden Personen, welche sich eine Stelle teilen, muss die Chemie stimmen. Und der Koordinationsaufwand muss in Grenzen gehalten werden. Zudem sehen wir es als unsere Aufgabe, das manchmal fehlende familiäre Umfeld wo möglich zu kompensieren. Wir unterstützen unsere Mitarbeitenden logistisch mit der Kita-Organisation und helfen Eltern dabei, für ihre Kinder eine Unterbringung in Tagesschulen zu finden.

### **Wir können etwas bewirken**

Den Mitarbeitenden regelmässig einen leichten Schubs zu geben, damit sie den Mut zur Entwicklung behalten, ist eine weitere Biogen-Methode. Darum bieten wir Männern wie Frauen massgeschneiderte und effektive Weiterbildungsmöglichkeiten an. Diese betreffen die fachlichen, aber auch die zwischenmenschlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Schlussendlich muss aber jede und jeder selbst an der richtigen Haltung arbeiten.

Es liegt in der Hand des Managements, die «gläserne Decke» zu heben, welche die Karriere von Frauen behindern kann. Wenn der Frauenanteil auf jeder höheren Stufe abnimmt, sollte sofort und bestimmt gehandelt werden. Dabei muss man sich bewusst sein, dass Beförderungen weit vor dem Stichtag entschieden werden. Deshalb braucht es frühzeitig massgeschneiderte Programme für alle Geschlechter und Erfahrungsstufen. Mitarbeitende sollten über alle Stufen vernetzt werden, ohne einzelne Gruppen zu diskriminieren.

Und zuletzt: Es kann nicht erwartet werden, dass Managerinnen und Manager eine Diversity leben, die von den oberen Führungsetagen nicht vorgelebt wird.