Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Erhöhung des Frauenanteils in höheren Kaderpositionen der SBB Division Markt Personenverkehr

Eine explorative Analyse möglicher Einflussfaktoren auf die Geschlechterverteilung

MASTER-ARBEIT

2024

Autorin
Peer, Andrina

Begleitpersonen
Resch, Dörte, Prof. Dr.
Germann, Barbara, MSc.

Praxispartnerin
Schweizerische Bundesbahnen, SBB
Renfer, Stefan

Danksagung

„Man muss sich selbst hinterfragen, die eigenen Abläufe benennen, über die Bücher gehen, über die eigenen Muster reflektieren. Das erfordert eine Bereitschaft. Das ist Aufwand, das ist Arbeit, aber es ist unerlässlich.“ (Gruppendiskussion_5_28.02.2024, Pos. 43, Sprecherin: S04)

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Beteiligten bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Masterarbeit in jeglicher Form unterstützt, angeleitet und mit wertvollen Diskussionen bereichert und motiviert haben.

Mein besonderer Dank gilt meinen beiden Betreuerinnen Dr. Dörte Resch und MSc. Barbara Germann, die mir mit ihrer fachlichen Expertise sowohl inhaltlich als auch methodisch stets mit wertvollen Ratschlägen und Anregungen zur Verfügung standen.

Ein weiterer Dank gilt der Praxispartnerin dieser Arbeit, der SBB, speziell meinem Ansprechpartner der Division Markt Personenverkehr, Stefan Renfer. Er unterstützte mich mit allen notwendigen Informationen und ermöglichte mir als *externe Person* einen tiefen Einblick in das Unternehmen. Herzlichen Dank für das entgegengebrachte Engagement.

Ebenso danke ich den Diskussionsteilnehmenden für ihre Offenheit und Mitarbeit. Ihre ehrlichen Einblicke und das entgegengebrachte Vertrauen waren für diese Arbeit unerlässlich.

Zuletzt gilt mein aufrichtiger Dank meiner Familie: Meiner Mutter, deren Stärke und Weisheit mich während der Erstellung dieser Arbeit immer wieder inspiriert und geleitet haben. Meinem Bruder für seinen Zuspruch sowie meinem Partner für sein Verständnis und die wichtigen - durchaus auch kritischen - Gespräche zum vorliegenden Thema. Und schliesslich meiner Grossmutter, die während der Entstehung dieser Arbeit verstorben ist und der ich diese Arbeit widmen möchte. Ihre Generation hat dafür gekämpft, dass das vorliegende Forschungsthema die Aufmerksamkeit erhält, die es verdient. Ich hoffe, mit dieser Arbeit dieses Bemühen fortsetzen zu können.

Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit analysiert die zentralen Einflussfaktoren, die zur Unterrepräsentanz von Frauen in Kaderpositionen in der SBB Division Markt Personenverkehr beitragen. Trotz eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses in der Gesamtbelegschaft dieser Division sind nur 31 % der Kaderpositionen mit Frauen besetzt. Anhand einer eingehenden Betrachtung theoretischer Ansätze, der Erhebung qualitativer Daten aus fünf Gruppendiskussionen (n=36, 26-57 Jahre, 56% weiblich, 44% männlich) und der Analyse unternehmensinterner Dokumente wird aufgezeigt, dass die Unterrepräsentanz von Frauen in Kaderpositionen auf einem multidimensionalen Wirkungsfeld mehrerer Einflussfaktoren beruht. Sie wird durch das Zusammenwirken politischer, soziokultureller, individueller und organisationaler Faktoren hervorgerufen und verfestigt. Langsame Fortschritte in der Gleichstellungspolitik perpetuieren traditionelle Geschlechterrollen und -stereotype, die sich in verinnerlichten Glaubenssätzen und geringeren Führungsaspirationen bei weiblichen Mitarbeiterinnen niederschlagen. Organisationale Einflüsse wie eine männlich geprägte Unternehmenskultur, fehlende weibliche Vorbilder und intransparente Aufstiegsprozesse verstärken dieses Spannungsfeld zusätzlich. Nach differenzierter Betrachtung der Ergebnisse werden konkrete Handlungsempfehlungen formuliert, wobei insbesondere die Notwendigkeit der Etablierung einer unternehmensweiten Diversitäts- und Inklusionskultur, die das Verständnis von Diversität und Inklusion als Führungsaufgabe umfasst, betont wird. Es besteht weiterer Forschungsbedarf, um die komplexen Wechselwirkungen zwischen den identifizierten Einflussfaktoren umfassend zu untersuchen und ganzheitliche Lösungsansätze zu entwickeln, die diesem Spannungsfeld adäquat begegnen.

Schlüsselworte: Frauen in Führungspositionen, Leadership Gap, Hindernisse für Frauen in Führungspositionen, Geschlechtervielfalt, Geschlechtergleichstellung

Abstract

This master's thesis examines the key factors contributing to the underrepresentation of women in management positions within the SBB Division Passenger Transport Market. Despite a balanced gender ratio in the overall workforce of this division, only 31% of management positions are held by women. A comprehensive theoretical analysis, qualitative data from five focus group discussions (n=36, 26-57 years, 56% female, 44% male), and an examination of internal company documents reveal that the underrepresentation of women in management positions is rooted in a multidimensional interplay of various factors. These factors include political, sociocultural, individual, and organizational influences. The slow progress in gender equality policies perpetuates traditional gender roles and stereotypes, which manifest in internalized beliefs and lower leadership aspirations among female employees. Organizational factors, such as a male-dominated corporate culture, the lack of female role models, and opaque promotion processes, further exacerbate this issue. After a detailed analysis of the findings, concrete recommendations are formulated, emphasizing the necessity of establishing a company-wide diversity and inclusion culture that recognizes diversity and inclusion as a leadership responsibility. Further research is needed to thoroughly investigate the complex interactions between the identified factors and to develop comprehensive strategies that adequately address these influences.

Keywords: Women in management positions, leadership gap, obstacles for women in management positions, gender diversity, gender equality

Inhaltsverzeichnis

Danksagung II

Zusammenfassung III

Abstract IV

Inhaltsverzeichnis V

Abkürzungsverzeichnis VIII

1 Einleitung 1

1.1 Ausgangslage 2

1.2 Praxispartnerin 2

1.3 Forschungsfrage und Zielsetzung 3

1.4 Aufbau 4

1.5 Abgrenzung 4

2 Status Quo – Eine empirische Bestandesaufnahme 6

2.1 Bestandesaufnahme zur Geschlechtergleichstellung in der Schweiz 6

2.1.1 Familie 7

2.1.2 Ausbildung 7

2.1.3 Arbeit 8

2.2 Bestandsaufnahme zur Geschlechtergleichstellung in der Division MP 11

3 Theoretischer Bezugsrahmen 16

3.1 Begriffliche Erläuterungen 16

3.1.1 Biologisches und soziales Geschlecht 17

3.1.2 Diversität, Chancengleichheit und Inklusion 17

3.1.3 Führung 19

3.2 Geschlechterforschung 19

3.2.1 Gleichheitstheorie 20

3.2.2 Differenztheorie 20

3.2.3 Dekonstruktionstheorie 21

3.2.4 Doing Gender 22

3.2.5 Undoing Gender 22
3.3 Aktuelle Erklärungsansätze auf Makro-, Meso- und Mikro-Ebene 22
3.3.1 Die Makroebene: Soziokulturelle Faktoren 23
3.3.2 Die Mesoebene: Organisationale Faktoren 28
3.3.3 Die Mikroebene: Individuelle Faktoren 34
3.4 Die metaphorischen Phänomene: Leaky Pipeline, Glass Ceiling, Sticky Floor und Glass Cliff 43
3.4.1 Leaky Pipeline 43
3.4.2 Glass Ceiling 44
3.4.3 Sticky Floor 45
3.4.4 Glass Cliff 45
4 Empirische Untersuchung 46
4.1 Wahl und Beschreibung der Methodik 46
4.1.1 Gruppendiskussionen 46
4.2 Forschungsdesign 48
4.2.1 Zusammensetzung der Gruppen 48
4.2.2 Anzahl Gruppendiskussionen und Teilnehmendenzahl 48
4.2.3 Sample 49
4.3 Leitfaden und Durchführung 50
4.4 Datenauswertung und Analyse 54
4.4.1 Reflexive thematische Analyse 54
4.4.2 Verfahren 55
4.4.3 Gütekriterien 57
5 Ergebnisse 58
5.1 Thematische Struktur 60
5.1.1 Politische Einflüsse 60
5.1.2 Soziokulturelle Einflüsse 62
5.1.3 Persönliche, individuelle Einflüsse 67

5.1.4 Organisationale Einflüsse 70
5.2 Ein Wirkungsfeld politischer, soziokultureller, individueller und organisationaler Einflussfaktoren 79
6 Diskussion 81
6.1 Interpretation der Ergebnisse 81
6.1.1 Politische Einflüsse 82
6.1.2 Soziokulturelle Einflüsse 83
6.1.3 Persönliche, individuelle Einflüsse 84
6.1.4 Organisationale Einflüsse 85
6.2 Limitationen und zukünftige Forschung 87
6.3 Handlungsempfehlungen 88
7 Fazit 90
8 Literaturverzeichnis 91
Hilfsmittelverzeichnis 111
Abbildungsverzeichnis 112
Tabellenverzeichnis 113
Anhang 114
A Diskussionsleitfäden 114
B E-Mail zur Rekrutierung der Diskussionsteilnehmenden 123
C Transkripte der Diskussionsrunden 125
D Miro Board / Auswertungsmethode 215
E Überblick über die charakteristischen Merkmale der Themes 218

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
BFS	Bundesamt für Statistik
bzw.	beziehungsweise
D&I	Diversität und Inklusion
DE&I	Diversität, Gleichstellung und Inklusion
dt.	Deutsch
EBG	Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann
engl.	Englisch
et al.	et alii, und andere
GIG	Gleichstellungsgesetz
HR	Human Resources
J.	Jahre
MDK	Management Development Konferenz
Md.	Median
MP	Markt Personenverkehr
n	Grösse der Stichprobe
n.d.	no date, kein Veröffentlichungsdatum
Pos.	Position
RTA	Reflexive Thematische Analyse
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
STEM	Science, Technology, Engineering, and Mathematics
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Die Unterrepräsentanz von Frauen in Kaderpositionen bleibt trotz zunehmender Bemühungen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung eine zentrale gesellschafts- und arbeitsmarktpolitische Herausforderung, die sowohl im wissenschaftlichen Diskurs als auch in der Praxis intensiv diskutiert wird.

Der Abbau geschlechtsspezifischer Ungleichheiten ist nicht nur eine grundlegende ethische und moralische Verpflichtung, sondern weist auch auf einen wirtschaftlichen Mehrwert hin. Wie eine Studienreihe von McKinsey (2007) zeigt, besteht eine signifikante Korrelation zwischen erhöhter Geschlechterdiversität und organisationaler sowie finanzieller Performance. Darüber hinaus kann die Integration weiblicher Arbeitskräfte einen entscheidenden Beitrag zum sich abzeichnenden Fachkräftemangel in Europa leisten.

Während die Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen in der Schweiz zwar kontinuierlich steigt und auch internationalen Vergleichen standhält, spiegelt sich dieser Fortschritt in der Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen nicht wider.

Von dieser Problematik betroffen zeigt sich auch die Division Markt Personenverkehr (MP) der Schweizerischen Bundesbahnen AG (SBB), welche als Initiantin dieser Masterarbeit agiert. Trotz eines Frauenanteils von 51 % an der Gesamtbelegschaft der Division besteht ein signifikantes Geschlechterungleichgewicht in den oberen Kaderstufen.

Im Zentrum der vorliegenden Masterarbeit steht demnach die Untersuchung der zentralen Einflussfaktoren, die für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in der SBB Division MP mitverantwortlich gemacht werden können. Dies umfasst eine detaillierte Untersuchung relevanter theoretischer Ansätze, ergänzt durch eine methodische Sammlung qualitativer Daten mittels Gruppendiskussionen und der Analyse bestehender interner Unternehmensdokumente. In einer abschliessenden Diskussion werden Empfehlungen zur Förderung der Geschlechtervielfalt und -gleichstellung auf allen Führungsebenen diskutiert.

Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ist aber nicht nur ein organisationales Phänomen, sondern ein Thema, welches einen umfassenden gesellschaftlichen Diskurs über Gleichstellung und Diversität der Geschlechter auslöst. Es geht über die Division MP hinaus und stellt eine allgemeine Herausforderung für die derzeitige Arbeitswelt dar. Es ist daher von zentraler Bedeutung, die zugrunde liegenden Ursachen und Auswirkungen dieser geschlechtsspezifischen Ungleichheiten zu analysieren und effektive Handlungsstrategien und Massnahmen zur Förderung der Geschlechterdiversität und -gerechtigkeit auf allen Führungsebenen zu erarbeiten.

1.1 Ausgangslage

Trotz der in den letzten Jahren zunehmenden Aufmerksamkeit für die Frauen- und Geschlechterforschung, bleibt die deutliche Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ein gesellschaftlich und politisch kontrovers diskutiertes Thema. Die Gleichstellung zwischen den Geschlechtern, insbesondere in Führungspositionen, erweist sich als äusserst komplexe Herausforderung, die von zahlreichen Faktoren geprägt ist (Kaup, 2015).

Obgleich sich die Erwerbsquote der Frauen in der Schweiz derjenigen der Männer annähert - von 86,3 % auf 94,1 % im Jahr 2022 (BFS, Sektion Demografie und Migration, 2023a) -, spiegelt sich dieser Fortschritt nicht in einem vergleichbaren Anstieg des Frauenanteils in Führungspositionen wider.

Die vom Bundesamt für Statistik vierteljährlich durchgeführte schweizerische Arbeitskräfteerhebung (2023a) unterstreicht die im Rahmen dieser Masterarbeit zu behandelnder Thematik: Trotz eines leichten Anstiegs des Frauenanteils in Führungspositionen seit 1996 liegt dieser im Jahr 2022 immer noch bei lediglich 37 %. Somit ist nach wie vor nur etwa ein Drittel aller Führungspositionen von Frauen besetzt. Diese Zahlen sind nur ein kleiner Einblick in die anhaltende Herausforderung der Geschlechterungleichheit in den Führungsetagen.

1.2 Praxispartnerin

Die SBB ist das grösste öffentliche Verkehrsunternehmen der Schweiz und zählt zu den wichtigsten Arbeitgebenden des Landes. Die Hauptaufgaben liegen im Personenverkehr und im Betrieb der Bahninfrastruktur. Der Bund, vertreten durch den Bundesrat, ist Alleinaktionär und gewährleistet die unternehmerische Autonomie der SBB gemäss Bundesgesetz (Generalsekretariat & Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK, n. d.).

Die Division MP spielt eine Schlüsselrolle für die Mobilität der Bevölkerung in der Schweiz. So erbringt sie eine breite Palette von Dienstleistungen mit dem Ziel, den Zugang zum öffentlichen Verkehr zu erleichtern und dessen Reiseerlebnis für Reisende zu verbessern. Sie beschäftigt rund 15'000 Mitarbeitende in den Bereichen Vertrieb, Lokpersonal, Gästebetreuung, Reinigung und Unterhalt.

Trotz des Erfolgs und der Vielfalt, die das Unternehmen auszeichnen, stellt der geringe Anteil von Frauen in Kaderpositionen eine deutliche Herausforderung dar. Während das Geschlechterverhältnis innerhalb der Gesamtbelegschaft der Division MP nahezu

ausgeglichen ist, zeigt eine nähere Analyse der Organisationsstruktur ein deutliches geschlechtsspezifisches Ungleichgewicht in der Besetzung von Kaderpositionen. Zwar zeigt sich im Basiskader ein höherer Frauenanteil als im Fachkader, doch sinkt dieser im mittleren Kader deutlich auf 25 % und erreicht im Topkader nur noch 20 %. Mit zunehmender Hierarchiestufe nimmt der Frauenanteil kontinuierlich ab. Zur Veranschaulichung ist dieser Verlauf in Abbildung 1 dargestellt.

Die Kaderstruktur der SBB ist in vier Kaderstufen gegliedert. Entscheidendes Unterscheidungsmerkmal ist dabei die jeweilige Form und der Grad an Führungsverantwortung. Im deutschsprachigen Raum der Schweiz werden Begriffe wie *Führungsposition, leitende Position, Führungskraft* und dergleichen synonym zu *Kaderposition* verwendet. Entsprechend werden diese Begriffe in der vorliegenden Arbeit gleichbedeutend verwendet.

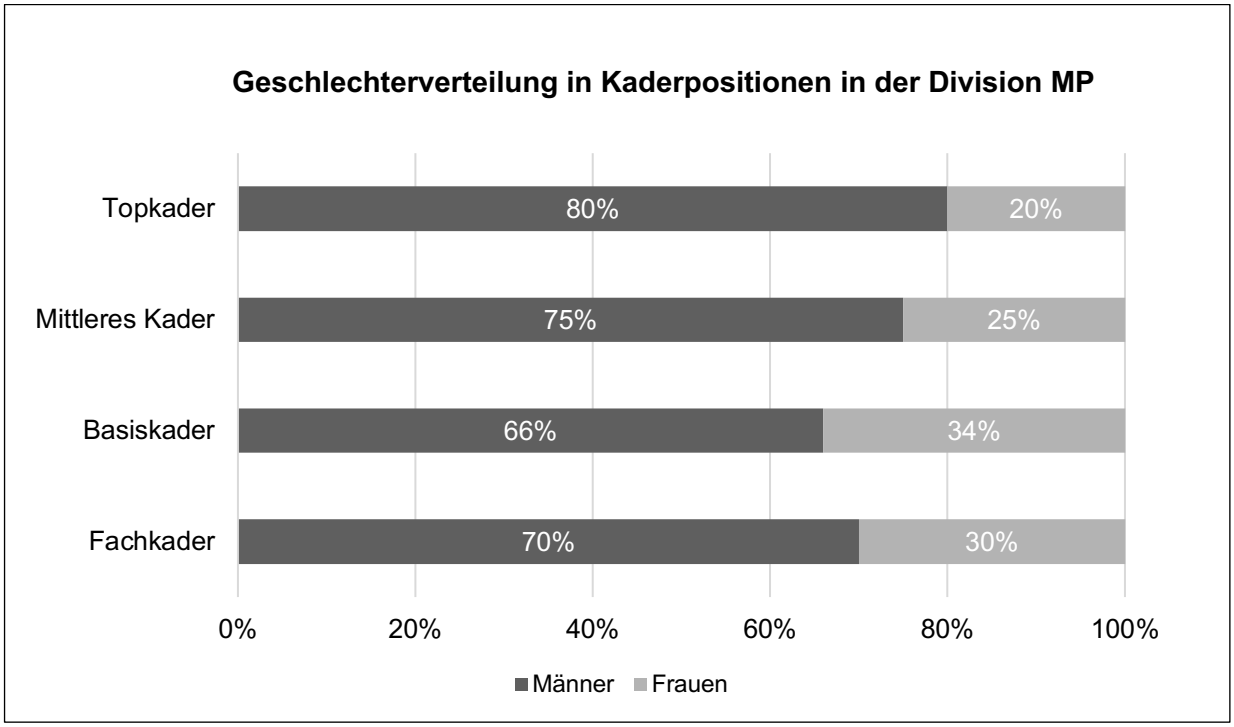


Abbildung 1. Prozentuale Geschlechterverteilung in Kaderpositionen der Division MP.

1.3 Forschungsfrage und Zielsetzung

Im Rahmen dieser Arbeit soll die folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

„Welche zentralen Einflussfaktoren können für die Unterrepräsentanz von Frauen in Kaderpositionen in der Division Markt Personenverkehr der SBB verantwortlich gemacht werden?“

Ziel ist eine fundierte Untersuchung der Faktoren, die zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in der Division MP der SBB führen. Dabei sollen mögliche Determinanten und Erklärungsansätze identifiziert und analysiert werden, welche zu einem besseren Verständnis des Phänomens beitragen können. Darüber hinaus dient die Untersuchung der Einflussfaktoren dazu, etwaige Handlungsstrategien und Massnahmen abzuleiten, um die Geschlechtergleichstellung in Führungspositionen zu fördern und Aufstiegsbarrieren für Frauen abzubauen.

1.4 Aufbau

Die vorliegende Arbeit ist in insgesamt sieben Kapitel gegliedert. Nach Darstellung der Einleitung dient das nachfolgende Kapitel der empirischen Bestandsaufnahme, wobei sowohl ein Blick auf die Geschlechtergleichstellung auf nationaler Ebene als auch auf die organisationale Ebene geworfen und faktenbasiert dargestellt wird. Dies soll der Klärung des übergeordneten Rahmens dieser Arbeit dienen und die gegenwärtige Ausgangslage sowie die bereits getroffenen Massnahmen im Detail erläutern. Im dritten Kapitel erfolgt die Definition zentraler Begrifflichkeiten sowie die theoretische Aufarbeitung der zugrundeliegenden Konstrukte und Ansätze. Dabei werden sowohl geschlechtertheoretische Ansätze betrachtet als auch eine Diskussion mehrdimensionaler Erklärungsansätze geführt. Es folgt in Kapitel vier die Beschreibung der in dieser Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchung, die auf einem qualitativen Forschungsansatz in Form von qualitativen Gruppendiskussionen erfolgt. Die Durchführung der qualitativen Gruppendiskussionen erfolgt anhand eines entwickelten Leitfadens, dessen Aufbau und Anwendung detailliert beschrieben wird. Die gewählte Auswertungsmethode anhand der reflexiven thematischen Analyse nach Braun und Clarke (2006) wird ebenfalls vorgestellt. Die Darstellung der identifizierten Erkenntnisse erfolgt in Kapitel fünf und wird in Form einer *Thematic Map* (dt.: *thematische Karte*) visualisiert. Im weiteren Verlauf der Arbeit erfolgt eine kritische Würdigung der Forschungsergebnisse, aus der mögliche Handlungsansätze abgeleitet werden. Die Arbeit wird mit einem zusammenfassenden Fazit geschlossen.

1.5 Abgrenzung

Die vorliegende Masterarbeit konzentriert sich in erster Linie auf das binäre Geschlechtersystem, das auf der Annahme beruht, dass sich das Geschlecht in zwei klar abgrenzbare Kategorien, so in männlich und weiblich, unterteilen lässt. Diese methodische Entscheidung ergibt sich aus den spezifischen Anforderungen des Forschungsrahmens sowie den Zielsetzungen dieser Arbeit. Es ist der Autorin dabei ein wesentliches Anliegen zu betonen, dass durch diese Fokussierung keinesfalls die Existenz und Relevanz der

geschlechtlichen Vielfalt, Inklusion und Diversität in Abrede gestellt oder negiert werden soll. Die Anerkennung, dass eine umfassende Betrachtung des Geschlechts, die über binäre Klassifizierungen hinausgeht, für ein vollständiges Verständnis der Komplexität von Identitäten und sozialen Interaktionen unabdingbar ist, bleibt davon unberührt. Die spezifische Konzentration dieser Arbeit auf das binäre Geschlecht dient somit lediglich der gezielten Auseinandersetzung mit einem ausgewählten Aspekt innerhalb des umfangreichen Feldes der Geschlechterforschung und ist nicht als Diskreditierung oder Marginalisierung nicht-binärer oder anderweitig definierter Geschlechtsidentitäten zu deuten.

2 Status Quo – Eine empirische Bestandesaufnahme

Als nationales Unternehmen repräsentiert die SBB die breiten gesellschaftlichen und kulturellen Strukturen der Schweiz. Für ein vertieftes Verständnis des vorliegenden Forschungsgegenstandes erachtet es die Verfasserin dieser Arbeit daher als zentral, die historische Entwicklung der Geschlechtergleichstellung und der beruflichen Stellung der Frauen in der Schweiz eingehend zu beleuchten. So wird in diesem Kapitel zunächst eine Bestandesaufnahme der Gleichstellung auf nationaler Ebene vorgenommen, gefolgt von einer detaillierten Analyse der internen Ausgangslage der Gleichstellung innerhalb der Division MP der SBB.

2.1 Bestandesaufnahme zur Geschlechtergleichstellung in der Schweiz

Mit der Annahme des Frauenstimm- und Wahlrechts im Jahr 1971 wurde in der Schweiz ein erster bedeutender Meilenstein auf dem Weg zur Geschlechtergleichstellung gesetzt. Im europäischen Vergleich erfolgte diese Rechtsänderung allerdings bemerkenswert spät. Während benachbarte Länder wie Deutschland und Österreich das Frauenwahlrecht bereits 1918 gesetzlich verankert hatten, verhielt sich die Schweiz - auch aufgrund ihres föderalistischen politischen Systems - in dieser Hinsicht wesentlich konservativer. Für die Einführung des Frauenstimmrechts war auf den verschiedenen politischen Ebenen jeweils die Zustimmung der Mehrheit der stimmberechtigten männlichen Bevölkerung erforderlich (Maissen, 2018). Nachdem das Frauenwahlrecht in einer ersten Volksabstimmung 1959 noch abgelehnt worden war, stimmten die Männer 1971 schliesslich für seine Einführung. Bis zur vollständigen kantonalen Umsetzung in allen 26 Kantonen der Schweiz dauerte es jedoch noch zwei Jahrzehnte (Stegmüller, 2024).

Als weiterer bedeutender Fortschritt gilt die Verankerung der Geschlechtergleichstellung in der Bundesverfassung im Jahr 1981 mit Artikel 8 Absatz 3:

„Mann und Frau sind gleichberechtigt. Das Gesetz sorgt für ihre rechtliche und tatsächliche Gleichstellung, vor allem in Familie, Ausbildung und Arbeit. Mann und Frau haben Anspruch auf gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit.“

Obschon sich damit die Stellung der Frauen in der Schweiz insbesondere auf legislativer Ebene wesentlich verbessert hat, ist die tatsächlich geforderte Gleichstellung in vielen Bereichen noch immer nicht gewährleistet. In den folgenden Abschnitten werden die Bereiche Familie, Ausbildung und Berufstätigkeit analysiert und aktuelle statistische Daten herangezogen, die für das bestehende Geschlechterungleichgewicht in Führungspositionen mitverantwortlich gemacht werden können.

2.1.1 Familie

Während der letzten Jahrzehnte hat sich die Akzeptanz gegenüber vielfältigeren Lebensformen erhöht und das traditionelle, verfestigte Rollen- und Familienbild löst sich zunehmend auf. Dennoch wirken sich historisch verankerte Geschlechterrollen und Erwartungen, in denen Männer hauptsächlich für den finanziellen Unterhalt der Familie verantwortlich und Frauen überwiegend in der Sorgearbeit und Kinderbetreuung aktiv waren, weiterhin auf die bestehende Geschlechterungleichheit aus. Zwar ist die Erwerbsbeteiligung von Müttern mittlerweile stark angestiegen, doch arbeiten sie nach wie vor überwiegend in tiefen Teilzeitbeschäftigungen und übernehmen weiterhin einen wesentlichen Teil der unbezahlten Care- und Familienarbeit. Diese ungleiche Verteilung der Erwerbs-, Familien- und Hausarbeit zwischen den beiden Geschlechtern verstärkt sich mit zunehmender Kinderzahl und ist vor allem in den ländlichen und deutschsprachigen Regionen der Schweiz ausgeprägt. Das Alter des jüngsten Kindes und die allgemeine Familiensituation bestimmen zudem massgeblich die Erwerbsbeteiligung der Mütter. Erreicht das jüngste Kind das Alter von 13 Jahren, steigt der Anteil der vollzeiterwerbstätigen Mütter deutlich von 16,3 % auf 24,1 %. Demgegenüber verändert sich der Beschäftigungsgrad der Väter im Zeitverlauf nur gering (BFS, Sektion Demografie und Migration, 2021). Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird in der Schweiz stark von ergänzenden Kinderbetreuungsangeboten bestimmt. Darunter werden Angebote wie Kinderkrippen, Horte, Tagesfamilien sowie die Betreuung durch Grosseltern oder schulergänzende Einrichtungen verstanden. Rund 61,5 % der Kinder unter 13 Jahren nutzen ergänzende Betreuungsangebote. Gleichwohl der Bedarf an entsprechenden Betreuungsangeboten stetig steigt, stehen diese häufig nicht in ausreichendem Masse zur Verfügung, sind nicht mit den Arbeitszeiten der Eltern vereinbar oder können aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen, gerade bei mehreren Kindern, nicht in vollem Umfang in Anspruch genommen werden (BFS, Sektion Demografie und Migration, 2023b).

2.1.2 Ausbildung

Das Bildungsniveau von Frauen hat sich im Laufe der Zeit zwar deutlich verbessert - in der Alterskohorte der 25- bis 34-Jährigen übersteigt der Anteil der Frauen mit Tertiärabschluss den der Männer deutlich (BFS, Sektion Demografie und Migration, 2023c). Bei der Betrachtung der Gesamtbevölkerung zeigt sich dennoch, dass auch im Jahr 2023 der Anteil der Männer mit Tertiärabschluss (45,1 %) höher ist als der der Frauen (42,0 %) (BFS, Sektion Arbeit und Erwerbsleben, 2024). Das Bildungsniveau der Frauen hat sich zwar deutlich erhöht, doch bestehen weiterhin ausgeprägte Formen der *vertikalen und horizontalen Segregation*. So nimmt der Frauenanteil auf den höheren Karrierestufen trotz

vergleichbarer Qualifikation kontinuierlich ab (vertikale Segregation). Zusätzlich manifestiert sich eine deutliche geschlechtsspezifische Tendenz in den Berufs- und Fachrichtungen an Gymnasien sowie in der Studienfachwahl (horizontale Segregation) (Derungs, Lüthi, Schnegg, Wenger & Ganzfried, 2014).

2.1.3 Arbeit

Wie bereits in den vorherigen Abschnitten ausgeführt, unterscheidet sich auch die Beschäftigungssituation der Frauen deutlich von jener der Männer, was sowohl die Erwerbsquote als auch die berufliche Stellung betrifft. Die Erwerbsbeteiligung der Frauen im Alter von 15 bis 64 Jahren, ausgewiesen in Vollzeitäquivalenten, ist in den letzten Jahren zwar deutlich angestiegen und erreichte im zweiten Quartal 2023 einen Wert von 60,7 %. Wird die Erwerbsbeteiligung jedoch nicht normiert betrachtet, so erhöht sich die Quote der Frauen auf 80,1 % und nähert sich damit der Erwerbsquote der Männer von 87,6 % an, womit die weite Verbreitung der Teilzeitarbeit bei Frauen verdeutlicht wird. Die grosse Mehrheit der Teilzeitbeschäftigten sind Frauen, wobei fast die Hälfte von ihnen mit einem Pensum von weniger als 50 % arbeitet. Gerade diese Form der Teilzeitarbeit ist tendenziell mit ungesicherten Arbeitsverhältnissen und einer geringeren sozialen Absicherung verbunden, was wiederum die Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten einschränkt. Dennoch zeichnet sich seit 2019 eine Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt ab: Der Anteil männlicher Teilzeitbeschäftigter ist um 4 % gestiegen, was auf eine Entwicklung hinweist, dass auch Männer vermehrt Teilzeitstellen in Anspruch nehmen (BFS, Sektion Arbeit und Erwerbsleben, 2023a). Allerdings sind die Motive zwischen den Geschlechtern unterschiedlich: Während Frauen vor allem aus familiären Gründen teilzeitbeschäftigt sind, wählen Männer diese Beschäftigungsform häufiger aus Aus- und Weiterbildungsgründen (BFS, Sektion Arbeit und Erwerbsleben, 2023b).

Auch im Hinblick auf die berufliche Stellung lassen sich ausgeprägte geschlechterspezifische Differenzen feststellen, die auch das zentrale Forschungsthema dieser Masterarbeit bilden: die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungs- und Kaderpositionen. Während Frauen schweizweit wesentlich häufiger in niedrigeren beruflichen Positionen ohne Führungsverantwortung anzutreffen sind, sind Männer häufiger selbständig oder in leitenden Positionen tätig. Zwar steigt der Anteil von Frauen in Führungspositionen langsam an und hat mit 37 % mittlerweile ein Drittel erreicht (BFS, Sektion Demografie und Migration, 2024). Doch ein detaillierter Blick in die Unternehmensstrukturen offenbart das anhaltende Problem der *leaky pipeline*. Der jährlich erscheinende Gender Intelligence Report 2023, eine Kooperation von Advance und dem Kompetenzzentrum Diversity und Inclusion der Universität St. Gallen, analysiert

anonymisierte Daten von fast 400.000 Beschäftigten aus über 100 in der Schweiz tätigen Unternehmen. Wie aus der nachfolgenden Abbildung 2 hervorgeht, zeigt sich eine deutliche Diskrepanz in der Geschlechterverteilung auf den verschiedenen Managementebenen: Während Frauen auf der untersten Managementebene 37 % der Belegschaft ausmachen, sinkt ihr Anteil in den Top-Managementpositionen auf lediglich 22%.

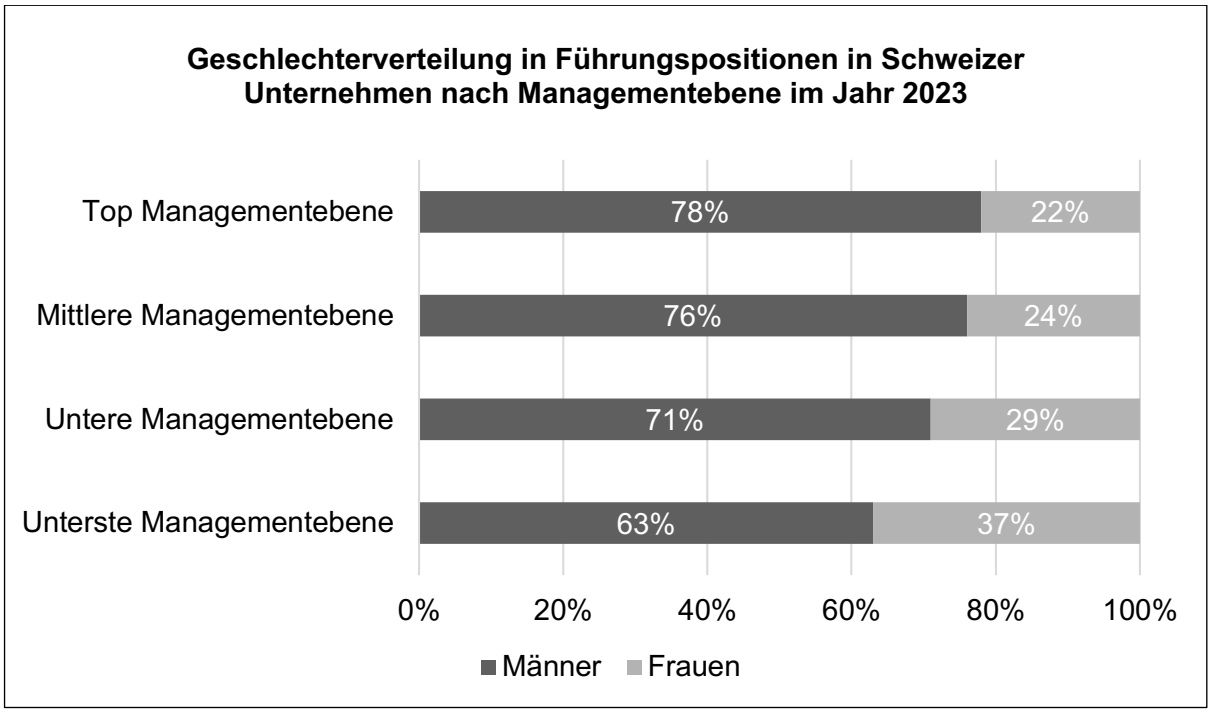


Abbildung 2. Prozentuale Geschlechterverteilung in Führungspositionen in Schweizer Unternehmen nach Managementebene. Eigene Darstellung in Anlehnung an (Advance & CCDI Universität St.Gallen, 2024).

Als weiterer Grundsatz des Gleichstellungsgesetzes ist festgelegt, dass Frauen und Männer bei gleichwertiger Arbeit den gleichen Lohn zu erhalten haben. Dennoch existierte im Jahr 2020 in der Privatwirtschaft ein geschlechtsspezifisches Lohngefälle von 13,8 %. Zwar ist diese Differenz seit 1994 kontinuierlich gesunken, hat sich jedoch zwischen 2006 und 2012 bei ca. 19 % stabilisiert und ist seither nur langsam zurückgegangen. Obschon das Bildungsniveau, die berufliche Stellung sowie die bisherige Berufserfahrung einen Teil des bestehenden geschlechterspezifischen Lohnunterschieds erklären können, verbleibt ein beträchtlicher Teil unerklärt. So lassen sich im Jahr 2020 45,3 % der Lohndifferenz nicht auf die genannten objektiven Kriterien zurückführen und werden somit als unerklärter Teil der Lohndifferenz betrachtet (BFS, Sektion Umwelt, Nachhaltige Entwicklung, Raum, 2022).

2.1.3.1 Gleichstellungsstrategie 2030

Wie die vorangegangenen Ausführungen aufzeigen, sind in den Bereichen Familie, Ausbildung und Arbeit trotz bestehender gesetzlicher Rahmenbedingungen und politischer Initiativen deutliche geschlechterspezifische Unterschiede festzustellen. Als Reaktion verabschiedete der Bundesrat am 28. April 2021 die Gleichstellungsstrategie 2030, die als erste nationale Strategie die Gleichstellung der Geschlechter aktiv fördern und bestehende Defizite angehen soll. Schwerpunkte der Strategie liegen auf der Verbesserung der Gleichstellung im Erwerbsleben, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, der Gewaltprävention und der Bekämpfung von Diskriminierung. Zur weiteren Umsetzung der Gleichstellungsstrategie und zur Spezifizierung der Handlungsfelder wurden spezifische Ziele und prioritäre Massnahmen für den Zeitraum 2021-2023 veröffentlicht. Eine erste Evaluierung der Umsetzung der Strategie ist für Ende 2025 vorgesehen (EBG, 2021).

2.1.3.2 Die Schweiz im internationalen Vergleich

Der Global Gender Gap Report präsentiert jährlich einen globalen Überblick über die Geschlechtergleichstellung, wobei die Entwicklungen seit seiner Einführung im Jahr 2006 entlang von vier zentralen Dimensionen aufgezeigt werden: wirtschaftliche Partizipation und Chancengleichheit, Bildungsstand, Gesundheit und Lebenserwartung sowie politische Partizipation.

Die jüngste Ausgabe des Berichts zeigt einen Rückschritt der Schweiz in der Geschlechtergleichstellung, vor allem in den Bereichen Wirtschaft und Bildung. So ist die Schweiz im internationalen Vergleich von Platz 13 auf Rang 21 zurückgefallen und hat damit acht Plätze verloren. Im Vergleich zu anderen Ländern, z.B. zu den skandinavischen Vorreitern Island, Norwegen und Finnland, aber auch zu Deutschland, das in der Geschlechtergleichstellung beachtliche Fortschritte erzielt hat, hinkt die Schweiz mit ihren Fortschritten in Richtung Gleichstellung weiter hinterher.

Der Bericht unterstreicht zudem, dass Frauen in leitenden Positionen nach wie vor unausgewogen vertreten sind. In der gemeinsam mit LinkedIn durchgeführten Erhebung, die 163 Länder abdeckt, machen Frauen im Jahr 2023 41,9 % der Arbeitskräfte aus. Allerdings liegt der Anteil der Frauen in höheren Führungspositionen wie Direktorinnen, Vizepräsidentinnen oder Geschäftsführerinnen im selben Jahr mit 32,2 % um fast 10 Prozentpunkte niedriger. Im mittleren Management liegt der Frauenanteil bei 25 % und ist damit nur etwas mehr als halb so hoch wie bei den Einstiegspositionen (46 %). (World Economic Forum, 2023)

2.2 Bestandsaufnahme zur Geschlechtergleichstellung in der Division MP

Nach einem generischen Überblick über das Forschungsfeld dieser Arbeit wird nachfolgend eine Bestandsaufnahme innerhalb der Division MP, welche zentraler Gegenstand dieser Arbeit ist, vorgenommen.

Mit ihrer strategischen Ausrichtung bekennt sich die SBB zu einer vielfältigeren und integrativeren Führungsstruktur und unterstreicht mit der *Ambition 2025* die Relevanz von Geschlechtergleichstellung und Diversität in allen Unternehmensbereichen. Konkret strebt die SBB an, dass bis 2025 in jedem Führungsgremium mindestens zwei Frauen vertreten sind und alle Führungsteams ab Geschäftsbereichsleitung mehrsprachig zusammengesetzt sind.

Im aktuellen Geschäftsbericht 2023 der SBB wird über alle Divisionen hinweg ein Frauenanteil von 19,4 % an der Gesamtbelegschaft verzeichnet, während der Anteil der Frauen in Führungspositionen bei 17,6 % liegt. Beide Bereiche zeigen einen leichten Anstieg im Vergleich zu früheren Jahren. Im Hinblick auf die Geschlechterverteilung in der Konzernleitung und im Verwaltungsrat lässt sich ein langsamer Fortschritt beobachten. Der Frauenanteil in der Konzernleitung beträgt nun 22,2 % und im Verwaltungsrat 44,4 %. Dies stellt jeweils eine Steigerung gegenüber den Vorjahren dar.

Wie in der Ausgangslage illustriert, lässt sich bei einer detaillierten Betrachtung der Division MP zunächst ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis verzeichnen. Allerdings lässt sich feststellen, dass der Frauenanteil pro Kaderstufe verhältnismässig abnimmt, sodass die Ambition 2025 in vielen Bereichen innerhalb der Division gemäss aktuellem Stand nicht erreicht wird.

Im Jahr 2019 wurde die Gender Diversity Strategie verabschiedet, die die Grundlage für eine Vielzahl gezielter Massnahmen bildet. Die nachfolgende Tabelle 1 bietet einen Überblick über die bestehenden Initiativen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung in leitenden Positionen, die im Rahmen dieser Strategie initiiert wurden.

Eine abschliessende Betrachtung der von der SBB ergriffenen Massnahmen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung über alle Ebenen hinweg zeigt, dass trotz der bereits erfolgten Initiativen nur geringfügige, positive Entwicklungen über die letzten Jahre hinweg zu verzeichnen sind. Die Ursachen hierfür sind vielschichtig und komplex. Die vorliegende Arbeit zielt darauf ab, einen Beitrag zur detaillierten Erörterung dieser Gründe zu leisten.

Tabelle 1

Überblick implementierte Massnahmen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung

Kategorie	Massnahme	Beschreibung
Strukturelle Massnahmen	Ambition 2025	- Ziel ist es, bis 2025 in jedem Führungsgremium mindestens zwei Frauen zu etablieren und sicherzustellen, dass alle Führungsteams ab der Ebene der Geschäftsbereichsleitung mehrsprachig besetzt sind.
	Comply or Explain-Ansatz	- Schaffung eines verbindlichen Rahmenwerkes für die aktive Berücksichtigung und Einstellung von Frauen für leitende Positionen. Bei Neueinstellungen für leitende Positionen ist demnach sicherzustellen, dass Frauen aktiv berücksichtigt und eingestellt werden. Sofern keine Frau eingestellt wird, ist dies zu begründen. Mögliche Begründungen können z.B. in mangelnden Bewerbungen von qualifizierten Frauen oder anderen internen oder externen Faktoren liegen.
	Vereinbarkeit Beruf und Familie	- Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub: Bereitstellung von Elternzeit, die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht. Mitarbeitende erhalten einen Mutterschaftsurlaub von 18 Wochen und einen Vaterschaftsurlaub von 20 Tagen. Zusätzliche Möglichkeit auf einen unbezahlten Erziehungsurlaub von bis zu 3 Monaten pro Kind. - Kinderzulagen: Die SBB richtet Kinderzulagen von 320 Franken für das erste Kind und 205 Franken für jedes weitere Kind aus. - Kinderbetreuung: Mit dem Angebot FamilyCare unterstützt die SBB ihre Mitarbeitenden bei der Organisation und Finanzierung einer externen Kinderbetreuung und bietet einen unbezahlten Erziehungsurlaub von drei Monaten in den ersten sechs Lebensjahren des Kindes. - Beratungs- und Vermittlungsangebot: Die SBB bietet kostenlose Beratungsdienstleistungen von Profawo im Bereich Kinder- und Angehörigenbetreuung an, darunter die Vermittlung von Tagesmüttern und -

	vätern, Elternnewsletter und individuelle Beratung für pflegebedürftige Angehörige. - Familienfreundliches Gütesiegel: Die SBB trägt das Gütesiegel *familienfreundliches Unternehmen* von Pro Familia Schweiz, dem Dachverband von Familienorganisationen.
Arbeitsflexibilität	- *Job- bzw. Topsharing*: Mitarbeitende können eine Vollzeitstelle mit einem Kollegen bzw. einer Kollegin teilen, wobei die Aufteilung flexibel verhandelbar ist. Die SBB fördert auch Jobsharing in Führungspositionen, sogn. Topsharing, indem 120-Stellenprozente statt 100 % in Anspruch genommen werden können. - Teilzeitmodelle: Die SBB bietet eine Vielzahl von Teilzeitoptionen an, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Arbeitszeit gemäss ihren individuellen Bedürfnissen und Lebenssituationen täglich, wöchentlich oder jährlich zu reduzieren. Ein Teilzeit-Probezeitraum ermöglicht es Mitarbeitenden zudem, ihr Pensum temporär bis zu 20 % zu reduzieren, um die persönliche Eignung für Teilzeit zu testen. - Seit September 2022 wird die Mehrzahl der Stellen mit einem Pensum von 60% bis 100% ausgeschrieben, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern. Von dieser Regelung sind derzeit aus koordinativen Gründen noch Lokführer:innen und Zugverkehrsleiter:innen in Ausbildung sowie Top-Kaderfunktionen ausgenommen. - *Work Smart*: ermöglicht zeitliche Flexibilität und ortsunabhängiges Arbeiten, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern. - *Back to Business*: Neben Teilzeitmodellen bietet die SBB Wiedereinstiegsprogramme an. Sie sollen Mitarbeitende unterstützen, die nach einer Pause wieder ins Berufsleben einsteigen wollen.

	Lohngleichheit *We pay fair*	- Durchführung verschiedener Dialogformate zur Förderung der Gleichstellung und Fortschrittlichkeit in Bezug auf Lohngleichheit. Die SBB wurde mit dem Label we pay fair der Universität St. Gallen ausgezeichnet.
Fördermassnahmen & Trainings	Weiterbildungsprogramm *Female Empowerment*	- Dezidiertes Weiterbildungsprogramm für Frauen, das explizit auf Female Empowerment ausgerichtet ist und den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen unterstützen soll.
	Mentoring @ MP Für Frauen	- Mentoringprogramm zur Sichtbarmachung und Förderung weiblicher Talente aus allen Hierarchiestufen, die sich für Führungs- oder Fachkaderfunktionen interessieren und das Potenzial haben, eine entsprechende Funktion zu übernehmen. Durch den Aufbau eines Netzwerks soll die Diversity Ambition 2025 gefördert werden.
	Frauen-Netzwerk	- Netzwerk, das sich um Women Empowerment dreht. Es wird ausgetauscht und gegenseitig unterstützt und gelernt – bereichsübergreifend und ganz unabhängig von Hierarchie. Die Frauen teilen wertvolle Erfahrungen und bringen ihre Interessen aktiv ein.
	Unconscious Bias Training	- Unconscious Bias Training für alle Mitarbeitenden, die an Rekrutierungsprozessen beteiligt sind. Mit gezielten Methoden soll das Bewusstsein für implizite Vorurteile geschärft werden, die sich während eines Auswahlverfahrens manifestieren können.
Talentmanagement	Management-Development-Konferenz	- Identifikation von Talenten und Diskussion des persönlichen Portfolios in Führungsteams, um internes Potenzial zu nutzen und weiterzuentwickeln sowie eine zukunftsfähige und diverse Teamzusammensetzung sicherzustellen.
	Talentprogramme	- Talent Programm Starters: Programm für Fachspezialist:innen und Mitarbeitende mit erster Projektleitungserfahrung oder Potenzial für Führung - Talent Programm Experiencend: Programm für Linienführungskräfte aus dem Basiskader oder unteren mittleren Kader, Fachführungskräfte und

	Projektleitende; Mentoring Programm New Talents: Mentoring Programm für Mitarbeitende, Fachspezialist:innen, Projektleiter:innen, erste Führungsrolle - Entrez Programm: Programm für Mitarbeitende, die Potenzial für Basiskader-Positionen aufweisen

3 Theoretischer Bezugsrahmen

Das wachsende Forschungsinteresse an der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in den letzten Jahren ist das Ergebnis einer Vielzahl von verschiedenen Einflussfaktoren, die in ihrer Gesamtheit betrachtet werden müssen (Rybnikova & Menzel, 2021).

Ungeachtet der anhaltenden Aufmerksamkeit gibt es bislang jedoch kein theoretisches Konstrukt, das das Phänomen vollständig erklärt. Vielmehr existieren zahlreiche Forschungsansätze, die unterschiedliche Einflussfaktoren beleuchten (z.B. Kaup, 2015; Kleinert, 2006; Rost, 2010; Schwanke, 2013). Die Erklärungsansätze reichen dabei von einer feministischen über eine ökonomische bis hin zu einer psychologischen und soziologischen Perspektive (Rybnikova & Menzel, 2021).

Zur Gewährleistung eines grundlegenden Verständnisses und zur Nachvollziehbarkeit der in dieser Arbeit dargestellten theoretischen Zusammenhänge erfolgt in diesem Kapitel zunächst eine Erläuterung der zentralen Begriffsdefinitionen und Konzepte. Darauf folgt eine Darstellung der zentralen feministisch-emanzipatorischen Ansätze. Vor dem Hintergrund des aktuellen wissenschaftlichen Diskurses, der sich insbesondere kritisch mit den Ansätzen der Differenz- und Gleichheitstheorie auseinandersetzt, und der Erkenntnis, dass die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen nicht als isoliertes Phänomen betrachtet werden kann, wird zudem ein Blick auf gegenwärtige Erklärungsansätze geworfen, in denen die Vielschichtigkeit des vorliegenden Forschungsgebietes eine stärkere Betonung erfährt. Dabei wird eine Gliederung von Mischau et al. (2012) herangezogen, die die zentralen Erklärungsansätze zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in die drei Analyseebenen Makro-, Meso- und Mikro-Ebene unterteilen. Das Kapitel wird mit einer Darstellung aktueller metaphorischer Phänomene abgeschlossen, von denen die derzeit am häufigsten verwendeten die leaky pipeline, *glass ceiling*, *sticky floor* und *glass cliff* sind (Srivastava & Nalawade, 2023; Surawicz, 2016).

3.1 Begriffliche Erläuterungen

In diesem Unterkapitel wird zunächst eine Erläuterung der Definitionen des *biologischen und sozialen Geschlechts* vorgenommen. Zudem wird auf die Begriffe *Diversität, Chancengleichheit* und *Inklusion* eingegangen, um die Bedeutung und Umsetzung dieser Konzepte im organisationalen Kontext zu beleuchten. Um eine klare Einordnung des

Untersuchungsgegenstandes zu ermöglichen, wird darüber hinaus der Begriff *Führung* erläutert.

3.1.1 Biologisches und soziales Geschlecht

3.1.1.1 Biologisches Geschlecht

Unter dem biologischen Geschlecht (engl.: *Sex*) sind die biologischen und physiologischen Merkmale zu verstehen, die einen Menschen als männlich oder weiblich definieren. Dies umfasst Merkmale wie z.B. Chromosomen, Hormonspiegel, innere und äussere Geschlechtsorgane und sekundäre Geschlechtsmerkmale. Der Begriff impliziert, dass die Geschlechtszugehörigkeit körperlich bedingt und angeboren ist und sich nicht verändern kann. Damit wird eine strikt binäre Einteilung der Menschen in Männer und Frauen vorgenommen, die sich an unmittelbar erkennbaren körperlichen Geschlechtsmerkmalen orientiert, von denen angenommen wird, dass sie naturgegeben und unveränderlich sind (Bendl, Leitner, Rosenbichler & Walenta, 2007).

3.1.1.2 Soziales Geschlecht

Unter dem sozialen Geschlecht (engl.: *Gender*) werden die sozialen, kulturellen und psychologischen Dimensionen des Geschlechts bezeichnet, die sich von den biologischen Merkmalen unterscheiden. Es umfasst die Geschlechterrollen, Verhaltensweisen, Tätigkeiten und Attribute, die eine Gesellschaft für Männer und Frauen als angemessen erachtet. Diese Vorstellungen können sich im Laufe der Zeit ändern. Gender gilt oft als soziale Konstruktion, in der gesellschaftliche Erwartungen und Normen die Art und Weise prägen, wie Individuen ihr Geschlecht durch Kleidung, Verhalten und Interaktionen darstellen. Als soziologische Analysekategorie hinterfragt Gender die naturgegebene und unveränderliche Zuordnung der Geschlechter und betrachtet stattdessen die gesellschaftliche Konstruktion und kulturelle Prägung von Geschlechtsidentitäten (Godbersen, Heinrich-Böll-Stiftung, & Forum Männer in Theorie und Praxis der Geschlechterverhältnisse, 2004).

3.1.2 Diversität, Chancengleichheit und Inklusion

Die Begriffe Diversität, Chancengleichheit und Inklusion (engl.: *Diversity, Equity and Inclusion, DE&I*) greifen ineinander und sind für die Gestaltung eines gleichberechtigten, integrativen und vielfältigen Umfeldes in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen wie Bildung, Gesundheit und Arbeit von zentraler Bedeutung (Arsel, Crockett & Scott, 2022).

3.1.2.1 Diversität

Unter dem Begriff Diversität kann die Vielfalt unterschiedlicher Merkmale und Erfahrungen innerhalb einer Gesellschaft, einer Gruppe oder einer Organisation zusammengefasst werden Zu diesen Merkmalen gehören unter anderem Unterschiede in Bezug auf Geschlecht, Alter, ethnische Zugehörigkeit, Religion, geistige und körperliche Fähigkeiten und sexuelle Orientierung. Ein effektives Diversity- und Inklusions- (D&I) Management erfordert die systematische Berücksichtigung, Wertschätzung und Einbeziehung dieser Vielfalt, um die Leistung einer Organisation zu verbessern und ein integrativeres und gerechteres Umfeld zu schaffen (Manchen Spörri & Gisin, 2022).

Nach Rosken (2016) lassen sich die Merkmale der Diversität in primäre und sekundäre Dimensionen gliedern. Die primäre Dimension der Diversität umfasst inhärente und weitgehend unveränderliche Merkmale eines Individuums. Diese Merkmale werden zumeist als erste wahrgenommen und beeinflussen die Lebenserfahrungen und Interaktionen mit anderen Menschen massgeblich. Zu den grundlegenden Merkmalen dieser Dimension gehören Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Religion, geistige und körperliche Fähigkeiten und sexuelle Orientierung. Sie werden als fundamentale Merkmale der Identität betrachtet und stellen häufig Auslöser für Diskriminierung und Ungleichheit dar, wodurch sie zu wichtigen Schwerpunkten in den Bemühungen um Diversität und Inklusion gehören.

Die sekundäre Dimension der Diversität bezieht sich dagegen auf Merkmale, die flexibler sind und sich durch persönliche Entscheidungen, Erfahrungen sowie soziale und wirtschaftliche Faktoren im Laufe der Zeit weiterentwickeln können. Diese Dimension erweitert die Identität eines Individuums und prägt sowohl die individuelle Wahrnehmung der Welt als auch die Fremdwahrnehmung. Zu den Merkmalen der sekundären Dimension können der Bildungsstand, der sozioökonomische Status, der berufliche Werdegang, religiöse Überzeugungen, die Berufserfahrung und die geographische Herkunft gehören.

3.1.2.2 Chancengleichheit

Chancengleichheit (engl.: *Equity*) umfasst die Gewährleistung einer gleichberechtigten Behandlung, Zugang, Chancen und Aufstiegsmöglichkeiten für alle Menschen sowie die Identifikation und Überwindung von Barrieren, die eine umfassende Teilhabe einzelner Gruppen bislang verhindert haben (Arsel et al., 2022).

3.1.2.3 Inklusion

Mit Inklusion (engl.: *Inclusion*) wird die Entwicklung eines Umfelds und entsprechender Rahmenbedingungen bezeichnet, die die Zugehörigkeit und die aktive Beteiligung

unterschiedlicher Gruppen fördern (Georgi, 2015). Das übergeordnete Ziel ist die Vermeidung jeglicher Form von Ausgrenzung und Marginalisierung. Dies soll durch eine aktive und gleichberechtigte Einbeziehung und Integration aller Menschen in Entscheidungs- und Handlungsprozesse, Aktivitäten und Massnahmen erreicht werden.

3.1.3 Führung

Führung ist ein integraler Bestandteil menschlicher Gemeinschaften und zugleich ein komplexes Phänomen, welches eng mit den Begriffen *Herrschaft, Macht und Einfluss* verbunden ist. Sie spielt eine wichtige Rolle in jeder sozialen Struktur, sei es in der Familie, in Gruppen oder in Staaten (Steiger, 2013).

Nach Kauffeld et al. (2019) umfasst Führung alle Interaktionsprozesse, in denen Individuen bewusst sozialen Einfluss auf andere ausüben, um in einem organisationalen Umfeld gemeinsame Aufgaben zu erfüllen. Führen bedeutet demnach eine gezielte und beabsichtigte Lenkung von Menschen in der Absicht, sie zu motivieren und zu befähigen, einen Beitrag zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles in einer Organisation zu leisten (Nerdinger, Blickle, Schaper & Nerdinger, 2014). Eine effektive Führungspersönlichkeit, wie sie von Winston und Patterson (2006) beschrieben wird, zeichnet sich nicht nur durch die Fähigkeit aus, Menschen mit unterschiedlichen Talenten, Fähigkeiten und Kompetenzen zu selektieren und zu fördern, sondern auch durch die Fähigkeit, visionär zu führen. Sie vermittelt eine Vision, die im Einklang mit den Überzeugungen und Werten der Geführten steht, und lenkt deren Fokus auf die Mission und die Ziele einer Organisation. Die Geführten zeigen dadurch die Bereitschaft und das Engagement, ihre geistige, emotionale und physische Energie zu investieren, um gemeinsam die Ziele einer Organisation zu erreichen.

3.2 Geschlechterforschung

Als Grundlage für die Betrachtung der verschiedenen Erklärungsansätze für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen erfolgt weiterführend eine Auseinandersetzung mit den drei zentralen theoretischen Ansätzen der Geschlechterforschung: der Gleichheitstheorie, der Differenztheorie und der Dekonstruktionstheorie. Darüber hinaus werden die zwei zentralen Konzepte *Doing Gender* und *Undoing Gender* erläutert. In der einschlägigen Literatur wird darauf hingewiesen, dass sich diese verschiedenen Geschlechterkonzepte und -perspektiven nicht sequentiell herausgebildet oder im Laufe der Zeit abgelöst haben, sondern gleichzeitig und kontinuierlich nebeneinander existieren (Kaup, 2015).

3.2.1 Gleichheitstheorie

Der gleichheitstheoretische Ansatz beruht auf der Grundannahme, dass Frauen und Männer ungeachtet biologischer und physiologischer Unterschiede im Grunde gleich sind. Geschlechtsspezifische Unterschiede sind Folge einer sozial konstruierten Geschlechterhierarchie, in der maskuline Eigenschaften und Verhaltensweisen als gesellschaftliche Norm betrachtet werden (Kaup, 2015; Pimminger, 2019). Vertreterinnen und Vertreter des Liberalfeminismus argumentieren in diesem Zusammenhang, dass die bestehenden Chancenungleichheiten darauf beruhen, dass Frauen in männlich dominierte Bereiche bislang nicht vordringen konnten. Als Ideal wird eine Gesellschaft angestrebt, in der sich naturgegebene Ungleichheiten weder auf den sozialen Status noch auf bestimmte gesellschaftspolitische Positionen auswirken. Als Strategie zur Überwindung bestehender Ungleichheiten wird eine Anpassung an männlich dominierte Werte und Normen propagiert. Diese Anpassung, die häufig als „Maskulinisierungsstrategie“ charakterisiert wird, hinterfragt jedoch nicht die bestehenden strukturellen Grundlagen der gesellschaftlichen Ordnung, sondern verfestigt vielmehr die bestehenden Normen (Godbersen et al., 2004).

3.2.2 Differenztheorie

Der differenztheoretische Ansatz folgt der Grundannahme, dass es bedeutsame und inhärente Unterschiede zwischen Männern und Frauen gibt (Bendl et al., 2007). In Abhängigkeit der jeweiligen theoretischen Ausrichtung lassen sich diese Differenzen entweder biologisch, beispielsweise aus der Gebärfähigkeit, oder soziokulturell herleiten, wonach die unterschiedlichen Sozialisierungsprozesse und Lebensbedingungen zu divergierenden Denk- und Verhaltensweisen zwischen Männern und Frauen führen (Fleischer, 2019). Weitergehend als die reine Feststellung von Unterschieden fordert diese Annahme eine Aufwertung und Anerkennung dieser Unterschiede. Betont wird die Notwendigkeit, Freiräume unabhängig von männlich dominierten Strukturen und Normen zu schaffen, in denen Frauen ihre *weiblichen* Interessen, Bedürfnisse und Werte selbstbestimmt entwickeln und leben können (Bendl et al., 2007). Mit der Betonung grundlegender Unterschiede zwischen den beiden Geschlechtern und der Betonung spezifischer weiblicher Fähigkeiten werden zugleich etablierte Geschlechterstereotype bestärkt. So besteht ein zentrales Problem des Ansatzes darin, dass eine Betonung der Unterschiede ohne entsprechende Gleichstellungsbemühungen häufig eine soziale und kulturelle Abwertung der Rolle der Frau zur Folge hat. Ihre Fähigkeiten und Leistungen werden somit ökonomisch nicht ausreichend anerkannt, wodurch die bestehenden Ungleichheiten verfestigt und Frauen in ihren traditionellen Rollen festgehalten werden (Fleischer, 2019).

3.2.2.1 Gleichheit vs. Differenz

Wie in den vorangegangenen Abschnitten ausgeführt, weisen sowohl der Gleichheits- als auch der Differenzansatz sowohl Stärken als auch Schwächen auf. Im wissenschaftlichen Diskurs wird deutlich, dass beide Ansätze von einem zentralen Dilemma begleitet werden: einer paradoxen Interdependenz der beiden Zugänge. So bedarf der Gleichheitsansatz eines Verständnisses von Differenz, um seine inhärenten Probleme benennen zu können. Ebenso erfordert der Differenzansatz ein bestimmtes Verständnis von Gleichheit, um seinen Gegenstand klar bestimmen zu können (Nentwich, 2006). Wie Prengel (1990) in ihrer Arbeit sehr treffend formuliert: „Differenz ohne Gleichheit bedeutet gesellschaftlich Hierarchie, kulturell Entwertung, ökonomisch Ausbeutung. Gleichheit ohne Differenz bedeutet Assimilation, Anpassung, Gleichschaltung, Ausgrenzung des *Anderen* (S. 131).

So empfiehlt Prengel eine *egalitäre Politik der Differenz*, die sowohl Elemente des Gleichheits- als auch des Differenzansatzes in sich vereint. Sie zielt darauf ab, ein demokratisches Verständnis von Differenz zu etablieren, das auf gleichen Rechten und der Anerkennung und Wertschätzung individueller und kultureller Vielfalt beruht.

3.2.3 Dekonstruktionstheorie

Die aus der Kritik an der Gleichheits- und Differenztheorie hervorgegangene Dekonstruktionstheorie hinterfragt konstruierte Geschlechterrollen und -identitäten. Sie widerlegt die in der Differenztheorie postulierte Annahme einer homogenen Frauengruppe und unterstreicht stattdessen die Vielfalt und die individuellen Unterschiede innerhalb dieser Gruppe. Als kritischer Aspekt wird im dekonstruktivistischen Ansatz zudem hervorgehoben, dass insbesondere in der Differenztheorie die Gefahr besteht, dass durch die häufig einseitig positive Darstellung weiblicher Eigenschaften unbeabsichtigt männerzentrierte Diskurse unterstützt werden, die tief in einem männlich dominierten Wertesystem verwurzelt sind (Kaup, 2015).

Ein Schlüsselaspekt der Dekonstruktionstheorie ist die Infragestellung der etablierten Differenzierung zwischen biologischem und sozialem Geschlecht. Dabei wird bereits das biologische Geschlecht als Ergebnis eines sozialen Konstruktionsprozesses begriffen, wodurch tradierte Geschlechtergrenzen hinterfragt werden. Geschlecht gilt demnach nicht als unveränderliches Merkmal einer Person, sondern als dynamisches Konstrukt, das sich durch soziale Interaktionen ständig weiterentwickelt und manifestiert (Nentwich, 2006).

3.2.4 Doing Gender

Das von West und Zimmerman (1987) geprägte Konzept des Doing Gender argumentiert, dass Geschlecht kein inhärentes Attribut eines Individuums ist, sondern durch alltägliche Interaktionen und soziales Verhalten ständig reproduziert und verstärkt wird. Demnach repräsentiert ein Individuum sein Geschlecht durch Verhaltensweisen, Handlungen und Rollen, die den gesellschaftlichen Erwartungen und Normen entsprechen (Faulstich-Wieland, 2004). Nach West und Zimmerman ist jedes Individuum an der *Konstruktion von Geschlecht* beteiligt, indem es diese normativen Geschlechterrollen übernimmt oder herausfordert. Dabei geht es nicht nur um das Ausleben der eigenen Geschlechtsidentität, sondern auch um die Gefahr sozialer Sanktionen, wenn das eigene Geschlecht nicht *richtig* ausgeführt wird (Deutsch, 2007). Doing Gender ist somit ein aktiver und fortlaufender Prozess, der Geschlechternormen verankert und dazu beiträgt, dass Geschlechterdifferenzen als natürlich wahrgenommen werden.

3.2.5 Undoing Gender

Undoing Gender erweitert dieses Verständnis dahingehend, dass es Verhaltensweisen und Handlungen umfasst, die traditionelle Geschlechternormen in Frage stellen oder unterminieren und damit das binäre Geschlechtersystem potentiell dekonstruieren (Butler, 2004; Hirschauer, 2001). Undoing Gender bezeichnet somit die Infragestellung, den Widerstand oder die Veränderung der traditionellen Art und Weise, wie Geschlecht gelebt wird. In diesem Zusammenhang plädiert Deutsch (2007) für eine Verschiebung des Schwerpunkts von der Frage, wie Geschlecht praktiziert wird, hin zu der Frage, wie es aufgelöst werden kann, und schlägt vor, dass sich die Forschung mit den Fragen befassen sollte, wie gesellschaftliche Interaktionen weniger geschlechtsspezifisch werden, unter welchen Bedingungen Geschlecht irrelevant wird und wie institutionelle und interaktionelle Veränderungen die Gleichstellung der Geschlechter fördern können. Risman (2009) greift diese Perspektive auf und kritisiert darüber hinaus die Überbetonung des Ansatzes, der zu wenig berücksichtigt, wie dieser im Alltag und in institutionellen Kontexten aufgehoben oder verändert werden kann.

3.3 Aktuelle Erklärungsansätze auf Makro-, Meso- und Mikro-Ebene

Angesichts der umfangreichen bestehenden Literatur wird zur Strukturierung und Orientierung der weiteren theoretischen Erklärungsansätze, wie zuvor ausgeführt, auf eine Zuordnung der Ansätze nach Makro-, Meso- und Mikroebene verwiesen. Dabei soll bereits verdeutlicht werden, dass sich die Ansätze nicht voneinander losgelöst betrachten lassen, sondern in einem Gesamtsystem wirken.

Zur Erläuterung der Ebenen wird auf die folgende Abbildung 3 verwiesen. Die in den jeweiligen Ebenen enthaltenen Erklärungsansätze werden in den folgenden Abschnitten ausführlich diskutiert.

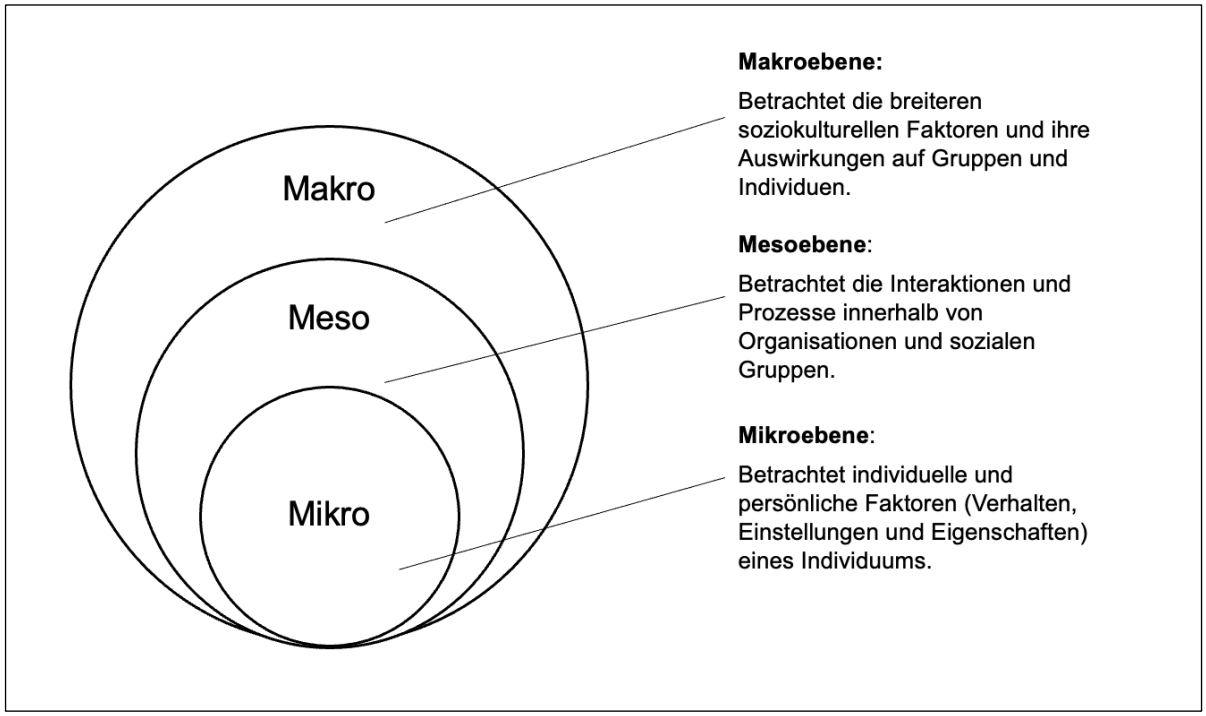


Abbildung 3. Beschreibung Mikro-, Meso-, und Makroebene. Eigene Darstellung in Anlehnung an Mischau et al. (2012).

3.3.1 Die Makroebene: Soziokulturelle Faktoren

Ein zentraler Forschungsstrang beschäftigt sich mit den prägenden soziokulturellen Einflüssen, die sich durch Geschlechterstereotypen und die Zuschreibung von geschlechtsspezifischen Eigenschaften manifestieren (vgl. z.B. Brescoll, 2016; Fischbach et al., 2015; Heilman et al., 2024; Tabassum & Nayak, 2021). Wie die *Theorie der Rollenkongruenz* (Eagly & Karau, 2002a) postuliert, sind die mit Stereotypen verbundenen Erwartungen und Ansichten über weibliche Eigenschaften und Verhaltensweisen besonders prägend, da sie vom *klassischen* Idealbild einer Führungskraft divergieren. Diese Diskrepanz führt dazu, dass Frauen tendenziell als weniger geeignet für Führungspositionen angesehen werden, was sich insbesondere in männlich dominierten Arbeitsumgebungen in einer tendenziell negativeren Leistungsbeurteilung im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen niederschlägt (Eagly, Karau & Makhijani, 1995). Insbesondere unbewusste Vorurteile gegenüber Frauen erweisen sich dabei als mächtige, aber zumeist unsichtbare Barrieren für den Aufstieg von Frauen in Führungsposition. Sie sind das Ergebnis tief verwurzelter kultureller Auffassungen von Geschlechterrollen sowie von

Strukturen, Praktiken und Interaktionsmustern am Arbeitsplatz, die unbewusst Männer begünstigen (Corcoran, 2009; Madsen & Andrade, 2018).

Dieses Kapitel soll demnach einen detaillierten Überblick über die soziokulturellen Erklärungsansätze für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen verschaffen. Es beleuchtet das sozialpsychologische Phänomen der Stereotypisierung und stellt zentrale Theorien wie die *Theorie der sozialen Identität* nach Tajfel und Turner (1979) sowie die Theorie der Rollenkongruenz nach Eagly und Karau (2002a) vor. In diesem Kontext wird zudem das Phänomen *Think Manager – Think Male* thematisiert und der grundlegende Einfluss unbewusster Vorurteile auf die Karrierechancen von Frauen diskutiert.

3.3.1.1 Soziale Wahrnehmung und Verzerrungen

3.3.1.1.1 Soziale Kategorisierung

Als zentraler sozialpsychologischer Prozess erweist sich die soziale Kategorisierung, nach der Menschen dazu neigen, Objekte und andere Individuen auf der Basis gemeinsamer charakteristischer Merkmale in diskrete Gruppen zu kategorisieren. Diese Merkmale können unterschiedlicher Art sein, sie reichen von physischen Merkmalen bis hin zu sozialen Rollen (Jonas, Stroebe & Hewstone, 2014). Der Einsatz sozialer Kategorisierungsmechanismen dient dazu, die Komplexität der sozialen Umwelt zu reduzieren und erleichtert deren Bewältigung.

Der Kategorisierungsprozess fusst auf der Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979), deren zentrale Annahme das allgemeine Bestreben nach einem positiven Selbstbild ist. Die Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Gruppen ist mit positiven sowie negativen Zuschreibungen verbunden, die zur sozialen Identität beitragen. So nehmen Individuen Selbst- und Fremdgruppenbewertungen vor, wobei sie dazu neigen, die Eigengruppe positiver zu bewerten, um das eigene Selbstbild zu stärken, während Fremdgruppen entsprechend negativer bewertet werden (Jockusch, Mancuso & Wahrheit, 2018). Zu den zentralen Strukturkategorien gehören unter anderem Herkunft, Religion, sexuelle Orientierung sowie das für das vorliegende Forschungsfeld relevante Merkmal Geschlecht. Die soziale Kategorisierung in Eigengruppe und Fremdgruppe gilt nach Kauffeld (2019) als Voraussetzung für die Entstehung von Stereotypen und Vorurteilen.

3.3.1.1.2 Stereotypisierung

Stereotype sind Verallgemeinerungen darüber, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen Mitglieder einer sozialen Gruppe besitzen bzw. zeigen. Stereotypisierung ist demnach ein Prozess, bei dem Menschen dazu neigen, den Angehörigen einer

bestimmten Gruppe identische Eigenschaften zuzuschreiben und dabei die individuellen Unterschiede zwischen den Mitgliedern dieser Gruppe nicht zu berücksichtigen. Die Zuschreibungen können sowohl physische Merkmale und Persönlichkeitseigenschaften als auch Fähigkeiten und Verhaltensweisen umfassen. Stereotype können sowohl positiv als auch negativ sein und sind eng mit kulturellen Norm- und Wertvorstellungen verbunden (Steffens & Ebert, 2016).

Garms-Homolová (2021) definiert ein Stereotyp als „eine Art verallgemeinernder Beurteilung. Ihr liegen Erwartungen und bestimmte soziale Informationen (z.B. aus früheren Erfahrungen und Überlieferungen) zugrunde, welche helfen, die gegenwärtig beobachtete Realität zu ergänzen und zu klassifizieren, was meistens automatisch erfolgt. Insofern ist die Stereotypisierung eine Konstruktion der Wirklichkeit“ (S. 51).

Besonders verbreitet sind Geschlechterstereotype, bei denen Verallgemeinerungen über die charakteristischen Merkmalen von Frauen und Männern vorgenommen werden und die sich unter anderem auf die Zuschreibung bestimmter Eigenschaften in Bezug auf berufliche Tätigkeiten und Positionen erstrecken (Eckes, 2008; Steffens & Ebert, 2016). Geschlechterstereotype können sowohl auf der deskriptiven als auch auf der präskriptiven Ebene festgemacht werden (Eckes, 2008; Heilman, 2001, 2012). Deskriptive Geschlechterstereotype umfassen traditionelle Annahmen darüber, wie Frauen und Männer sind und welche Eigenschaften und Verhaltensweisen sie zeigen. Frauen werden demnach *communal traits* (dt.: *kommunale Eigenschaften*) zugeschrieben, wonach sie beispielsweise als emotional, verständnisvoll und fürsorglich angesehen werden. Männern werden dagegen typischerweise *agentic traits* (dt.: *agentische Eigenschaften*) zugeschrieben, wonach sie beispielsweise als dominant, unabhängig und zielstrebig gelten (Heilman, 2001, 2012). Nach Heilman (2012) nähren deskriptive Stereotype die negativen Leistungserwartungen an Frauen, da sie eine scheinbare *Diskrepanz* zwischen den Eigenschaften von Frauen und denen, die zum Erfolg in traditionell männlich dominierten Positionen notwendig sind, hervorheben.

Präskriptive Geschlechterstereotype enthalten normative Vorstellungen darüber, welches Verhalten von Frauen und Männern angemessen ist (Eckes, 2008; Heilman, 2001). Beispielsweise wird von Frauen Einfühlungsvermögen erwartet, während von Männern dominante Verhaltensweisen erwartet werden (Eckes, 2008). Werden diese Geschlechternormen nicht eingehalten, so kann dies zu einer Abwertung oder Herabsetzung der betreffenden Person führen. Somit können sich sowohl deskriptive als auch präskriptive Geschlechterstereotype und die damit verbundenen Erwartungshaltungen hinderlich auf das berufliche Fortkommen von Frauen auswirken (Heilman & Parks-Stamm, 2007).

3.3.1.1.3 Vorurteile

Als Vorurteil werden in der sozialpsychologischen Literatur voreingenommene Einstellungen oder Verhaltensweisen gegenüber bestimmten Menschen, Gruppen, Objekten oder Situationen verstanden, die sich weniger aus persönlicher Erfahrung, sondern vielmehr aus Verallgemeinerungen heraus ergeben (Myers, 2015). So bilden Vorurteile eine Form von Einstellungen mit vergleichbarer affektiver und kognitiver Struktur (Six, 2022a). Vorurteile können sowohl positive als auch negative Ausprägungen aufweisen, wobei die negativen Eigenschaften stärker verbreitet sind und mit einer höheren Bereitschaft zu diskriminierendem Verhalten einhergehen. Anders als ein reflektiertes Urteil gründen Vorurteile meist auf fehlerhaften und starren Verallgemeinerungen und weisen eine emotionale Komponente auf (Domsch, Ladwig & Weber, 2019; Myers, 2015).

Jonas et al. (2014) definiert ein Vorurteil (engl.: *Prejudice*) als „Eine Einstellung bzw. Orientierung gegenüber einer Gruppe (bzw. ihren Mitgliedern), die sie direkt oder indirekt abwertet, oft aus Eigeninteresse oder zum Nutzen der eigenen Gruppe“ (S. 509).

3.3.1.1.4 Differenzierung zwischen impliziten und expliziten Vorurteilen

Die Differenzierung zwischen impliziten und expliziten Vorurteilen orientiert sich am Grad des Bewusstseins und der Intentionalität der jeweiligen Einstellungen und Überzeugungen.

Explizite Vorurteile sind Einstellungen und Überzeugungen, deren sich Individuen vollständig bewusst sind. Sie werden klar zum Ausdruck gebracht und wenden sich meist gegen bestimmte Gruppen. Sie spiegeln Meinungen und Überzeugungen wider, die bewusst vertreten oder zum Ausdruck gebracht werden (Schindler & Bartsch, 2019).

Implizite Vorurteile hingegen wirken unbewusst und automatisch. Sie resultieren aus schnellen Entscheidungsprozessen des Gehirns, welche auf verschiedenen Annahmen und eigenen Erfahrungen aufbauen, ohne dass dies bewusst wahrgenommen wird (Greenwald & Banaji, 1995; Wittenbrink, Correll & Ma, 2023). Obgleich implizite Vorurteile meist in Verbindung mit Geschlecht oder ethnischer Zugehörigkeit betrachtet werden, können diese auch mit subtileren Merkmalen in Verbindung gebracht werden, beispielsweise Mutterschaft, Familienstand, physisches Erscheinungsbild oder Kommunikationsstile (Zimmer & Stajcic, 2017).

Negative explizite sowie implizite Vorurteile und ihre Auswirkungen auf den beruflichen Aufstieg von Frauen können unter anderem durch die von Eagly und Karau (2002a) beschriebene Theorie der Rollenkongruenz sowie durch den ambivalenten Sexismus (Glick & Fiske, 2018) erklärt werden. Beide Ansätze werden in den folgenden Kapiteln näher erläutert (Steffens & Ebert, 2016).

3.3.1.2 Theorie der sozialen Rollen

Die Theorie der sozialen Rollen (engl.: *Social Role Theory)* nach Eagly (1987) liefert einen zentralen Erklärungsansatz für geschlechtsspezifische Verhaltensunterschiede und -ähnlichkeiten, die aus den sozialen Rollen hervorgehen, die von Frauen und Männern innerhalb einer Gesellschaft wahrgenommen werden. Im Zentrum des Ansatzes finden sich die sozialen Geschlechterstereotypen, die aus der Beobachtung geschlechtsspezifischer Verhaltensmuster entwickelt werden (Hannover & Wolter, 2019).

Eagly und Wood (2012) führen weiter aus, dass die in einer Gesellschaft vorherrschenden Geschlechterstereotypen aus der geschlechtsspezifischen Aufgabenteilung hervorgehen. So hat in westlichen Industrienationen die stärkere Repräsentanz von Männern in Erwerbs-, Status- und Machtpositionen und die damit verbundene überproportionale Zuweisung von Fürsorgeaufgaben an Frauen zur Folge, dass männlichen Personen Attribute wie Durchsetzungsvermögen zugesprochen werden, wohingegen weibliche Personen mit Gemeinschaftssinn in Verbindung gebracht werden.

Die Zuschreibung der vorhergegangenen geschlechterspezifischen Attribute findet sich auch in dem von Schein (1973) beschriebenen Phänomen Think Manager - Think Male wieder. Demnach werden Führungsqualitäten, die traditionell als durchsetzungsstark und selbstbewusst wahrgenommen werden, vorwiegend mit Männern assoziiert. Dies beruht auf der historischen Auffassung, dass traditionelle Führungsqualitäten mit männlichen Attributen einhergehen. Als Folge dessen werden Männer häufig als geeigneter für leitende Positionen betrachtet. Auch in von Frauen dominierten Branchen wie beispielsweise dem Gesundheits- und Erziehungswesen bleibt dieser Effekt erhalten (Schwanke, 2013).

3.3.1.3 Theorie der Rollenkongruenz

Mit der Theorie der Rollenkongruenz (engl.: *Role Congruity Theory*) beschäftigten sich Eagly und Karau (2002b) in diesem Kontext mit der Entstehung gesellschaftlich verankerter Stereotype und Rollenbilder, die Frauen am Aufstieg in Führungspositionen hindern. Im Zentrum steht dabei die vermeintliche Inkongruenz zwischen der typischen Geschlechterrolle von Frauen und den mit Führungspositionen verbundenen Anforderungen, die sich in zwei Formen von Vorurteilen niederschlägt: Frauen werden als weniger geeignet für Führungspositionen wahrgenommen und deren Führungsverhalten wird kritischer bewertet als jenes der Männer. So stehen Frauen beim Aufstieg in Führungspositionen vor der möglichen Herausforderung, aufgrund ihrer Diskrepanz zu den kulturellen Vorstellungen weiblicher Geschlechterrollen voreingenommen eingeschätzt zu werden (Sczesny, 2003).

Ebenso einschlägig zeigt sich in diesem Zusammenhang das Lack-of-Fit-Modell nach Heilman (1983), welches verdeutlicht, wie auch individuelle Selbsteinschätzungen über die Eignung für bestimmte Berufsfelder oder Positionen durch die Wahrnehmung der gestellten Arbeitsanforderungen und den persönlichen Eigenschaften geprägt werden (Damelang & Rückel, 2021). Aus der Literatur geht hervor, dass insbesondere in männerdominierten Branchen und Tätigkeitsfeldern Frauen eine geringere Eignung für die dort vorherrschende berufliche Identität empfinden, was sich in einer geringeren Identifikation mit der Position und einer stärkeren Abwendungstendenz vom Berufsfeld niederschlägt (Heilman, Manzi & Braun, 2015; Peters, Ryan, Haslam & Fernandes, 2012).

Die Literatur verweist demnach auf ein Spannungsfeld, in dem sich Frauen in Führungspositionen bewegen. Die Angleichung ihrer persönlichen Eigenschaften an die Anforderungen einer Führungsrolle kann zu einer Verletzung traditioneller geschlechtsspezifischer Rollenerwartungen führen. Zugleich kann die Nichtkonformität mit den kulturellen Zuschreibungen weiblicher Eigenschaften dazu führen, dass die eigenen Identitätserwartungen unerfüllt bleiben (Kubu, 2018; Sczesny, 2003).

3.3.1.4 Ambivalenter Sexismus

Unter ambivalentem Sexismus werden sowohl offen feindselige (*hostiler Sexismus*) als auch scheinbar wohlwollende (*benevolenter Sexismus*) Einstellungen gegenüber unterschiedlichen Geschlechtergruppen verstanden (Glick & Fiske, 2018; Six, 2022b). Wohlwollender Sexismus vermittelt die Auffassung, Frauen seien zu schützen und zu versorgen, und drängt sie damit in traditionelle, abhängige Geschlechterrollen, mit denen auf subtile Weise die geschlechtsspezifische Ungleichheit erhalten bleibt. Feindseliger Sexismus manifestiert sich hingegen in der negativen Bewertung von Frauen, insbesondere von jenen, die konventionelle Geschlechterrollen herausfordern, wie beispielsweise Frauen, die eine berufliche Karriere anstreben. Mit beiden Formen des Sexismus werden patriarchalische Machtstrukturen und traditionelle Geschlechterverhältnisse aufrechterhalten und legitimiert (Steffens & Ebert, 2016).

3.3.2 Die Mesoebene: Organisationale Faktoren

3.3.2.1 Organisationskultur

In der einschlägigen Literatur wird das Konzept der Organisationskultur seit langem intensiv diskutiert und es existieren zahlreiche Begriffsdefinitionen, die das Grundverständnis zu klären versuchen (z.B. Kühl, 2018; Nerdinger et al., 2019; Schreyögg, 2012). Im Rahmen dieser Arbeit wird auf eine Definition nach Greif und Hamborg (2021)

verwiesen, die Organisationskultur als „die Gesamtheit der gemeinsamen Grundannahmen, Werte und Normen der Mitglieder einer Organisation“ beschreiben. Die Organisationskultur trägt massgeblich zur Gestaltung der Organisationsidentität bei und stärkt das Orientierungs- und Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder (Hernes & Schultz, 2017; Ravasi & Schultz, 2007). Sie erstreckt sich über nahezu alle Ebenen der Organisation, von der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden bis hin zur Leistungs- und Effizienzsteigerung der Organisation in ihrer Gesamtheit (Lund, 2003; Shahzad, Luqman, Khan & Shabbir, 2012).

Aus der Literatur geht hervor, dass die Organisationskultur ein zentraler Faktor für die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen ist. Unter anderem wird angenommen, dass insbesondere eine männerdominierte Organisationskultur dazu beiträgt, dass Frauen aufgrund vorherrschender Rollenbilder und Stereotypen Annahmen über Frauen, wie bereits in vorangegangenen Kapiteln erläutert, eine geringere Neigung aufweisen, leitende Positionen anzustreben (Van Vianen & Fischer, 2002; Walker & Aritz, 2015). Die Intensität dieser Vorbehalte variiert allerdings je nach Hierarchieebene. Insbesondere bei Frauen, die noch keine Führungsposition innehaben, erweist sich dieser Effekt als signifikant, nicht jedoch bei Frauen im mittleren Management. Die Autor:innen ordnen diese Erkenntnis demnach in den breiteren Kontext des Diskurses um die *gläserne Decke* (engl.: *Glass Ceiling*) ein, der die Barrieren beschreibt, mit denen Frauen beim Aufstieg in leitende Positionen konfrontiert sind (Van Vianen & Fischer, 2002). Die Studie von Bajdo und Dickson (2001) zeigt zudem, dass Organisationskulturen mit einem hohen Mass an Wertschätzung, Geschlechtergleichstellung und geringer Machtdistanz positiv mit dem beruflichen Aufstieg von Frauen in Führungspositionen korrelieren. Dies impliziert, dass eine Organisationskultur, die Gleichberechtigung, Inklusion und ein unterstützendes Umfeld pflegt, gleichermassen dazu beiträgt, den beruflichen Aufstieg von Frauen zu fördern.

Als ebenfalls relevanter Teilaspekt der Organisationskultur gelten die sogenannten informellen Netzwerke, vornehmlich unter Männern, die in der Literatur auch als *Old Boys Network* bezeichnet werden und insbesondere in männerdominierten Organisationskulturen anzutreffen sind (Kaup, 2015; Kunzmann, Ringelband & Hoyndorf, 2019).

Diese informellen, oft nicht sichtbaren Strukturen dienen insbesondere der beruflichen Vernetzung und der gegenseitigen Unterstützung und können, aufgrund ihrer meist eingeschränkten Zugänglichkeit für Frauen, ihr berufliches Fortkommen in mehrfacher Hinsicht wesentlich beeinflussen (Allemand, Bédard, Brullebaut & Deschênes, 2022). So können diese den Zugang zu wichtigen Karrieremöglichkeiten einschränken. Da diese Netzwerke häufig auf persönlichen Beziehungen und informellen Treffen basieren, erweist

es sich für jene, die *ausserhalb* dieser Strukturen agieren, als schwieriger, entsprechend über interne Funktionen, Projekte oder Aufgaben zu erfahren, die für ihre berufliche Entwicklung von Bedeutung sein könnten (Searby & Tripses, 2006). Allemand et al. (2022) weisen folglich darauf hin, dass Einstellungspraktiken, die auf derartigen Netzwerken basieren, ein wesentliches Hindernis für die Ernennung von Frauen in Führungspositionen darstellen. Da Frauen insbesondere in männerdominierten Organisationen in der Regel unterrepräsentiert sind, stehen sie zudem vor der Herausforderung, Mentor:innen und Förderer:innen zu finden, die sie für Schlüsselpositionen oder -projekte entsprechend fördern oder ihnen zu mehr Sichtbarkeit verhelfen (Kulich, Anisman-Razin & Saguy, 2015). Dies lässt sich unter anderem auf die Dynamik informeller Netzwerke zurückführen, innerhalb derer aufgrund geschlechtsspezifischer Gemeinsamkeiten eine Tendenz zur gegenseitigen beruflichen Förderung und Unterstützung bestehen kann. Damit werden gleichzeitig geschlechtsspezifische Vorurteile verfestigt und zu einer nicht integrativen Organisationskultur beigetragen (Searby & Tripses, 2006).

Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass die Auswirkungen informeller Netzwerke je nach Branche, Region und bereits bestehender geschlechtsspezifischer Sensibilität und Regelungen variieren können und somit im gesamtorganisationalen Kontext betrachtet werden muss.

3.3.2.2 Informelle Praktiken

Obgleich auf organisationaler Ebene Massnahmen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung bestehen, stellen informelle Praktiken, die tief in den Unternehmenskulturen verwurzelt sind, weiterhin bedeutende Hindernisse für die berufliche Entwicklung von Frauen dar (Kaup, 2015; O'Brien, Hanlon & Apostolopoulos, 2023).

Aus der vorangegangenen Betrachtung der sozio-kulturellen Einflussfaktoren (vgl. Kapitel 6.1) ging hervor, dass insbesondere verankerte Geschlechterstereotype einen zentralen Einfluss ausüben. Diese manifestieren sich in diversen informellen Praktiken wie beispielsweise der Leistungsbeurteilung, Personalrekrutierungen und in Beförderungsprozessen (Galea, Powell, Loosemore & Chappell, 2020; Reskin & McBrier, 2000). In der Studie von O'Brien et al. (2023) berichteten Frauen von dem Gefühl, ihre männlichen Kollegen übertreffen zu müssen, um für vergleichbare Führungsaufgaben in Betracht gezogen zu werden. Ihre Leistungen würden seltener anerkannt oder gewürdigt werden. Dieser implizite Leistungsanspruch an Frauen ist nicht offiziell vorgegeben, sondern gilt als ungeschriebenes Gesetz, das in männerdominierten Organisationen weitgehend akzeptiert ist. Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt diskutiert, spielen zudem bei der Rekrutierung informelle Netzwerke und das Konzept des *cultural fits* (dt.:

kulturelle Passung) eine zentrale Rolle. Dies schlägt sich in einer deutlichen Bevorzugung männlicher Kandidaten nieder, die der in der jeweiligen Branche vorherrschenden männlichen Kultur entsprechen. Demgegenüber erfolgt die Rekrutierung von Frauen meist über formalisierte Einstellungsverfahren, so dass ihnen die Vorteile informeller Netzwerke, von denen ihre männlichen Kollegen profitieren, vorenthalten bleiben (Galea et al., 2020). Ferner erweist sich der berufliche Aufstieg innerhalb einer Organisation als hinderlich. So bedarf es häufig strategischer Allianzen mit einflussreichen, zumeist männlichen Personen und festgelegter Karrierepfade, die für Frauen vielfach nicht zugänglich sind. Fehlende formale Verfahren für die interne Rekrutierung verschärfen diese Problematik, da es sich bei den Entscheidungsträgern in der Regel um Männer handelt (Galea et al., 2020; O'Brien et al., 2023).

Eine zusätzliche Herausforderung informeller Arbeitspraktiken besteht in der mit Führungspositionen verbundenen und häufig kulturell verankerten Erwartung langer Arbeitszeiten und ständiger Verfügbarkeit (Formánková & Křížková, 2015; White & Burkinshaw, 2019). Diese Erwartungshaltung und der damit verbundene Mangel an Flexibilität stehen häufig im Konflikt mit Betreuungspflichten und tangiert sowohl Männer als auch Frauen. Da Frauen jedoch weiterhin zumeist den Hauptanteil der Betreuungsaufgaben wahrnehmen, wirkt sich dies unmittelbar auf ihren Karriereweg aus (Galea et al., 2020). Obgleich es auf organisationaler Ebene zwar Massnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gibt, wie z.B. flexible Arbeitsregelungen und Elternzeit, trifft deren praktische Umsetzung in der Unternehmenskultur auf erhebliche Widerstände. Insbesondere Frauen befürchten, dass die Inanspruchnahme solcher Massnahmen als mangelndes berufliches Engagement wahrgenommen wird, was wiederum ihrem beruflichen Fortkommen schaden könnte (O'Brien et al., 2023). In der Literatur wird darauf verwiesen, dass Teilzeitarbeit auch für Männer mit erheblichen Hindernissen verbunden sein kann. So wird für Männer die Teilzeitarbeit tendenziell als stärkere Abweichung von der Vollzeitnorm wahrgenommen, die traditionellerweise mit beruflichem Engagement und Verfügbarkeit assoziiert und von Männern gefordert wird (Noback, Broersma & Van Dijk, 2016).

Viele Organisationen haben inzwischen zusätzliche Regelungen für eine gemeinsame Elternzeit eingeführt, die es auch Vätern ermöglichen, eine Auszeit zu nehmen und damit ihre Partnerin/ihren Partner zu entlasten. Gleichwohl ist dieser Anteil im Vergleich zum geregelten Mutterschaftsurlaub relativ niedrig. Trotz bestehender Massnahmen offenbart sich in der Praxis zudem, dass die strategische Planung und Organisation der Auszeit, der berufliche Wiedereinstieg und das weitere berufliche Fortkommen hauptsächlich in der Verantwortung der Frauen liegen (Galea et al., 2020). In einer Studie von White und

Burkinshaw (2019) wird darauf hingewiesen, dass flexible Arbeitszeitmodelle häufig als eine Massnahme betrachtet werden, mit der Frauen an ein System angepasst werden sollen, welches nicht ihren Bedürfnissen entspricht, anstatt dass das bestehende System verändert wird. Dies festigt die Überzeugung, dass Frauen, die als benachteiligt wahrgenommen werden, das eigentliche Problem sind, und weniger die institutionellen Praktiken, die ihrem beruflichen Aufstieg entgegenstehen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass informelle Praktiken geschlechtsspezifische Dominanzstrukturen verfestigen, die männliche Eigenschaften privilegieren und ein stereotypes Bild von Führung in einer Organisation aufrechterhalten (O'Brien et al., 2023).

3.3.2.3 Implementierung einer Diversity- und Inklusionskultur

Diversity Management hat sich zu einer zentralen strategischen Ausrichtung moderner Organisationen entwickelt, die sowohl aus moralischen als auch aus ökonomischen Gründen vorangetrieben wird (Köllen, 2021). In der einschlägigen Literatur lässt sich dabei eine deutliche Weiterentwicklung gegenüber früheren Ansätzen zur Förderung der Vielfalt feststellen. So wird Diversity Management als ein Paradigmenwechsel betrachtet, bei dem die Einbeziehung und Integration von Vielfalt im Zentrum der Bemühungen steht und über die reine Umsetzung von politischen Vorgaben und Regelungen hinausgeht (Gilbert, Stead & Ivancevich, 1999). Dies zielt auf eine holistische und systematische Integration von Vielfalt in die grundlegenden Tätigkeiten und die Kultur einer Organisation ab und unterstreicht den inhärenten Wert einer vielfältigen Belegschaft für die Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (Gwele, 2009; Patrick & Kumar, 2012).

Die erfolgreiche Etablierung eines systematischen Diversity Managements erweist sich als zentrale Herausforderung für Unternehmen, denen verschiedene Hindernisse entgegenstehen, wie beispielsweise mangelnde Veränderungsbereitschaft, fehlende Sensibilisierung, Ethnozentrismus, unzureichendes Engagement der Führungskräfte, fehlende Ressourcen sowie bestehende kulturelle und strukturelle Barrieren (Patrick & Kumar, 2012; Sander & Hartmann, 2019). In der Fachliteratur wird demnach zunehmend darauf aufmerksam gemacht, dass eine signifikante Lücke zwischen den offiziell verkündeten Gleichstellungspolitiken der Unternehmen und den tatsächlichen Gegebenheiten besteht (Fox, Kandiko Howson & Kingsbury, 2023). Obgleich eine Vielzahl von Unternehmen formelle Gleichstellungsrichtlinien etabliert hat, werden diese Bemühungen durch informelle Praktiken und tief verwurzelte Unternehmenskulturen unterminiert, was die Möglichkeiten für Frauen, leitende Positionen einzunehmen und eine berufliche Karriere zu verfolgen, erheblich einschränkt (Harris, 1995). Sander und Hartmann

(2019) postulieren, dass Organisationen vor der Implementierung von Massnahmen und Strategien ein kohärentes und gemeinsames Verständnis von D&I etablieren müssen. Dieses Verständnis muss eine Vision umfassen, die die Ausrichtung der D&I-Initiativen vorgibt und eine Kultur fördert, in der Diversität und Inklusion geschätzt werden. Um die Komplexität bei der Entwicklung und Umsetzung einer D&I-Kultur zu verdeutlichen, wird in dieser Arbeit auf eine Illustration nach Sander und Hartmann (2019) in Abbildung 4 verwiesen. Dabei handelt es sich um eine hierarchische Pyramidenstruktur, die sich in eine normative, strategische sowie operative Ebene gliedert. An der Spitze des Modells findet sich die Vision einer D&I-Kultur, die das letztendliche Ziel der Bemühungen widerspiegelt.

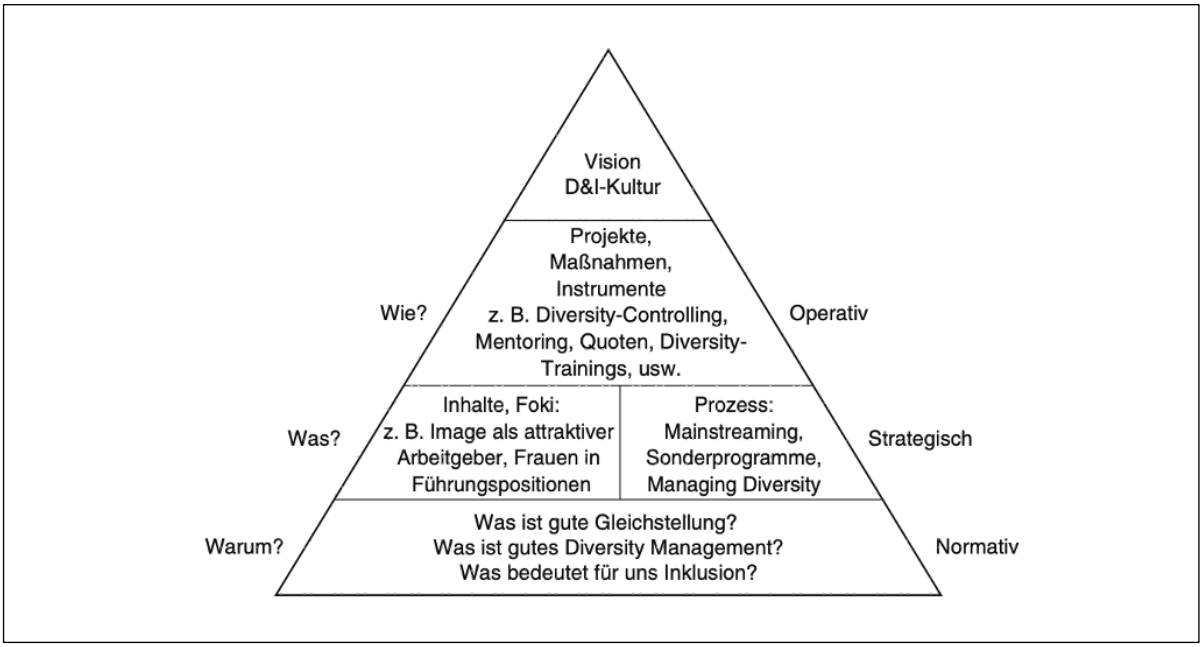


Abbildung 4. D&I Kultur - Einordnung der Ebenen. Aus Sander, G., Hartmann, I. (2019). Einführung einer Diversity-and-Inclusion-Kultur – eine herausfordernde Management-Aufgabe. In: Fröse, M., Naake, B., Arnold, M. (eds) Führung und Organisation. Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24193-3_3.

Die normative Ebene umfasst die Klärung grundlegender Fragen wie die Definition von effektiver Gleichstellung, einem wirksamen Diversity Management und dem Verständnis von Inklusion. Diese Ebene ist von zentraler Bedeutung, da sie den tieferen Sinn und Zweck hinter den Bemühungen um D&I definiert und ein gemeinsames Verständnis der Bedeutung von D&I innerhalb einer Organisation schafft. Auf der strategischen Ebene werden die spezifischen Inhalte und Prozesse der D&I-Bemühungen festgelegt. Hier entscheidet die Organisation, wie sie sich positionieren und konkrete Handlungsziele, wie z.B. die Förderung von Frauen in Führungspositionen, erreichen will. Auf der operativen Ebene werden die festgelegten Strategien durch konkrete Projekte, Massnahmen und Werkzeuge wie z.B. Diversity-Controlling, Mentoring-Programme oder Diversity-Trainings

umgesetzt. Hierbei steht die praktische Umsetzung im Vordergrund, die das tägliche Management von Diversity-Aktivitäten in der Organisation begleitet.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein effektives D&I Management nicht nur einzelne Abteilungen betrifft, sondern alle Ebenen und Funktionen eines Unternehmens prägt und sich somit als zentrale Managementaufgabe erweist. Führungspersonen tragen somit eine zentrale Rolle bei der Etablierung einer effektiven D&I-Kultur, indem sie sowohl die institutionellen als auch die persönlichen Aspekte der Inklusion adressieren und aktiv Veränderungen in Verhalten, Denkmustern und Strukturen vorantreiben, um eine durchgängig inklusive Kultur zu etablieren (Sander, Keller, Hartmann & Rudat, 2020).

3.3.3 Die Mikroebene: Individuelle Faktoren

Die individuellen Erklärungsansätze für die Begründung der Unterrepräsentanz von Frauen in leitenden Positionen werden massgeblich von soziokulturellen und organisationalen Faktoren geprägt. Dies spiegelt sich in mehreren Aspekten wider: zum einen in der beruflichen Segregation, wie Studien belegen (z.B. Granato, 2017; Huffman & Cohen, 2004) zum anderen in der wahrgenommenen Bedrohung, negative Stereotype über die eigene Gruppe unbewusst zu bestätigen (engl.: *Stereotype Threat*) (z.B. Hoyt & Murphy, 2016; Steele & Aronson, 1995), sowie in geringeren Selbstwirksamkeitserwartungen (z.B. Dickerson & Taylor, 2000; Hartman & Barber, 2020). Frühere Studien weisen zudem auf eine niedrigere Führungsaspiration bzw. einen so genannten *Ambition Gap* bei Frauen hin (z.B. Fritz & Van Knippenberg, 2018; Netchaeva et al., 2022; Piscopo & Kenny, 2020). Doch erst in der jüngeren Forschungsliteratur wird in diesem Kontext berücksichtigt, dass die vorherrschenden geschlechtsspezifischen Stereotype und ein männlich dominiertes Arbeitsumfeld in bestimmten Berufsfeldern Frauen davon abhalten können, bestimmte Positionen zu erlangen. Zudem wird der Einfluss einer Mutterschaft auf die berufliche Karriere diskutiert (z.B. Heilman & Okimoto, 2008; McIntosh et al., 2012; Morgenroth et al., 2021; Rowe et al., 2023), der allerdings ebenfalls nicht losgelöst von soziokulturellen und organisationalen Erklärungsansätzen betrachtet werden kann.

Im nachfolgenden Kapitel erfolgt eine detaillierte Betrachtung der aufgeführten individuellen und persönlichen Einflussfaktoren, um diese Aspekte weiter zu vertiefen.

3.3.3.1 Berufliche Segregation

Die berufliche geschlechtsspezifische Segregation, welche die Trennung von Frauen und Männern in verschiedenen Berufs- und Tätigkeitsbereichen beschreibt, stellt ein beständiges und prägendes Merkmal des Arbeitsmarkts dar, das global zu beobachten ist

(Hausmann & Kleinert, 2014; Schmidt, 2020). Die Ursachen der beruflichen Segregation sind vielschichtig und komplex. In der einschlägigen Literatur wird auf ein Zusammenwirken verschiedener Faktoren hingewiesen (Hausmann & Kleinert, 2014). So wird zwischen individualistischen Ansätzen und strukturalistischen Ansätzen differenziert. Die individualistische Perspektive betrachtet die Segregation als ein Ergebnis individueller Entscheidungen und Investitionen in das Humankapital (Mürner, 2004). Die Theorie des weiblichen Arbeitsvermögens argumentiert dabei, dass Frauen im Laufe ihres Sozialisationsprozesses bestimmte Fähigkeiten und Orientierungen für familiäre Aufgaben erwerben, welche ihre Berufswahl aufgrund der wahrgenommenen eingeschränkten Möglichkeiten prägen (Mürner, 2004; Ostner, 1991). Zugleich argumentiert die Theorie des Humankapitals, dass Frauen mit häufigeren Erwerbsunterbrechungen planen und somit Berufe mit kürzeren Ausbildungszeiten anstreben, um die damit verbundenen Kosten zu minimieren (Busch, 2013; Mürner, 2004). Gerade angesichts der steigenden Zahl von Frauen mit tertiärem Bildungsabschluss in der Schweiz ist dieser Ansatz kritisch zu hinterfragen. Historisch betrachtet hat er jedoch einen wesentlichen Einfluss auf die Segregation ausgeübt. Demgegenüber betrachtet die strukturalistische Perspektive die Segregation nicht als Ergebnis individueller Faktoren, sondern als Folge struktureller Einschränkungen und Hindernisse für Frauen (Trenkmann, 2016). So führen Geschlechterstereotypen zu diskriminierenden Einstellungs- und Beförderungspraktiken, die Frauen in Berufe lenken, die traditionell als *weiblich* angesehen werden.

In der Schweiz lässt sich eine im Vergleich zu anderen westlichen Gesellschaften besonders ausgeprägte berufliche Segregation beobachten, die sich im Laufe der vergangenen Jahrzehnte nur marginal verändert hat (Hausmann & Kleinert, 2014; Mürner, 2004; Wehner, Schwiter, Hupka-Brunner & Maihofer, 2015). Buchmann und Kriesi (2012) argumentieren, dass diese Entwicklung insbesondere durch ein stratifiziertes duales Ausbildungssystem mit einer entsprechend frühzeitigen Berufswahl geprägt ist.

3.3.3.1.1 *Horizontale und vertikale Dimension*

Die berufliche Segregation manifestiert sich sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Dimension. Die horizontale Segregation beschreibt die Tendenz, dass Frauen und Männer in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen, Branchen oder Berufen arbeiten. Die vertikale Segregation zeigt sich in hierarchischen Unterschieden in Bezug auf Entlohnung, beruflicher Stellung und Attraktivität von Berufen, die von Männern bzw. Frauen dominiert werden (Häfeli, Hättich, Schellenberg & Schmaeh, 2015; Mürner, 2004).

Für das Forschungsinteresse dieser Arbeit erweist sich das Zusammenwirken beider Dimensionen als zentral. Die horizontale Segregation manifestiert sich insbesondere in den

typisch männerdominierten Tätigkeitsfeldern der SBB, während sich die vertikale Segregation vor allem in den hierarchischen Strukturen niederschlägt. Die in der Einleitung dargestellte Statistik zeigt, dass der Frauenanteil mit zunehmender Hierarchiestufe signifikant abnimmt. Interessanterweise ist dieses Phänomen auch in Geschäftsbereichen zu beobachten, die überwiegend von Frauen dominiert werden, auch dies ein Aspekt der in der Literatur aufgegriffen wird (z.B. Pološki Vokić et al., 2019).

3.3.3.1.2 Folgen der beruflichen Segregation

Die berufliche Segregation stellt einen zentralen Einflussfaktor für die bestehenden Geschlechterdisparitäten dar, sowohl in der Arbeitswelt als auch in der Gesellschaft. So werden Frauen durch geschlechtsspezifische Vorurteile in Berufe mit geringerem sozialem Status und geringerer Entlohnung gelenkt, was zu einer Verfestigung dieser Rollenbilder beiträgt. In den von Frauen dominierten Berufsfeldern manifestieren sich häufig Tätigkeiten, die traditionell mit häuslichen Aufgaben assoziiert werden (z.B. Pflegearbeit), im Gegensatz zu technischen oder handwerklichen Tätigkeiten, die überwiegend von Männern ausgeübt werden (z.B. Ingenieur) (Hausmann & Kleinert, 2014). Diese Segregation prägt nicht nur die gesellschaftliche Wahrnehmung von Frauen und beeinflusst ihr Selbstbild, sondern wirkt sich darüber hinaus auf ihren sozialen Status und ihre finanzielle Autonomie aus. Ferner beeinträchtigt die berufliche Segregation den gesamten Arbeitsmarkt. Sie führt zu einem Verlust an Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit, indem potenziell produktive Arbeitskräfte aus bestimmten Berufsfeldern ausgeschlossen werden. Daraus resultiert eine geringere Arbeitsmarktflexibilität, da für beide Geschlechter der Zugang zu bestimmten Berufsfeldern eingeschränkt wird. Die berufliche Segregation perpetuiert darüber hinaus sozialisierte Geschlechterrollen und beeinflusst die Bildungs- und Berufswahl jüngerer Generationen. Sie bestimmt wesentlich das bestehende geschlechtsspezifische Lohngefälle und die finanzielle Abhängigkeit von Frauen (Anker, 1998).

3.3.3.2 Stereotype Threat

Der Effekt des Stereotype Threat beschreibt die wahrgenommene Befürchtung oder Angst, dass eine Person durch ihr Verhalten ein vorherrschendes Stereotyp einer sozialen Kategorie (z.B. Geschlecht oder ethnische Zugehörigkeit), der sie sich zugehörig fühlt, bestätigen könnte. Diese Befürchtung, einem bestimmten Stereotyp zu entsprechen, schlägt sich häufig in einer geringeren Leistungsfähigkeit in Bereichen nieder, die mit dem jeweiligen Stereotyp in Verbindung gebracht werden (Ward Schofield & Alexander, 2011).

Eine bedeutende Studie von Steele und Aronson (1995) untersuchte die Auswirkungen des Stereotype Threat auf die Testergebnisse afroamerikanischer Studierender und stellten

dabei fest, dass sich dieser insbesondere in intellektuellen Bewertungssituationen manifestiert, in welchen Personen befürchten, auf Grundlage ihrer Gruppenzugehörigkeit beurteilt zu werden. Diese Angst ist mit einer erhöhten psychischen Belastung und damit einer eingeschränkten kognitiven Leistungsfähigkeit verbunden, was sich in einer geringeren Leistungsfähigkeit niederschlägt. Diese Erkenntnisse liessen sich ebenfalls mit weiblichen Teilnehmenden eines mathematischen Leistungstests replizieren. Spencer et al (1999). wiesen nach, dass die Leistungen weiblicher Teilnehmender signifikant schlechter ausfielen, wenn sie befürchteten, aufgrund negativer Stereotype bewertet zu werden. Dies zeigte sich insbesondere bei den Prüfungen, die im Vorfeld als besonders schwierig beschrieben wurden. Die Autor:innen wiesen ferner darauf hin, dass anhaltende Befürchtungen dieser Art ein Gefühl des Unbehagens und der Fehlplatzierung bei Frauen in mathematischen Kontexten hervorrufen können. Langfristig würden solche emotionalen Reaktionen zu einer Disidentifikation führen, einer allmählichen Entfremdung des mathematischen Fachbereichs (Helmchen & Helmchen, 2019). Dieses Phänomen ist demnach vor allem für Frauen in traditionell männerdominierten Bereichen omnipräsent, wie z.B. in Führungspositionen oder in MINT-Bereichen (Galsanjigmed & Sekiguchi, 2023). So haben Studien gezeigt, dass die Bedrohung durch Stereotype die Leistungsfähigkeit und die Ambitionen von Frauen für eine Führungsposition signifikant beeinträchtigen kann. Werden Frauen beispielsweise an negative Stereotype erinnert, die ihre Führungsqualitäten in Frage zu stellen scheinen, so kann dies ihre Leistung und ihr Streben nach einer Führungsposition deutlich beeinträchtigen (Hoyt & Blascovich, 2010; Hoyt & Murphy, 2016). Auch das Fehlen weiblicher Rollenvorbilder trägt wesentlich zur Befürchtung bei, negative stereotype Annahmen zu erfüllen. So verstärkt die mangelnde Präsenz bestehende Geschlechterstereotypen, erschwert die Entwicklung einer beruflichen Identität und erhält eine Organisationskultur aufrecht, die eine traditionell männlich dominierte Führungskultur begünstigt (Latu, Mast, Lammers & Bombari, 2013; Sealy & Singh, 2010).

3.3.3.3 Selbstwirksamkeitserwartung

Der von Bandura (1977) im Rahmen der sozial-kognitiven Theorie entwickelte Ansatz der Selbstwirksamkeitserwartung unterstreicht die zentrale Bedeutung der subjektiven Überzeugung, dass ein Individuum sich selbst in der Lage sieht, bestimmte oder bislang unbekannte Aufgaben aufgrund eigener Kompetenzen erfolgreich zu bewältigen und gesetzte Ziele zu erreichen (Barysch, 2016). Im organisationalen Kontext ist das Konzept der Selbstwirksamkeit bisher weitgehend untersucht. Erkenntnisse zeigen, dass eine erhöhte Selbstwirksamkeit mit positiven Effekten einhergeht, insbesondere einer

verbesserten Arbeitseffektivität, einer erhöhten Arbeitszufriedenheit und einem stärkeren beruflichen Engagement (Çetin & Aşkun, 2018; Schyns & Von Collani, 2002).

Im Rahmen dieser Arbeit ist die führungsbezogene Selbstwirksamkeit (engl.: *Leadership Self-Efficacy, LSE*) von besonderer Relevanz. Diese spezifische Ausprägung der Selbstwirksamkeit beschreibt das aufgabenbezogene Selbstvertrauen im Zusammenhang mit Führungsaufgaben. Es umfasst die subjektive Überzeugung, über die erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten zu verfügen, Gruppenprozesse erfolgreich leiten und steuern zu können (Boerner, 2023). Eine stärkere Ausprägung der wahrgenommenen LSE ist ferner mit einer höheren Bereitschaft zur Übernahme von Führungsaufgaben verbunden (Paglis, 2010).

In verschiedenen Studien konnten geschlechtsspezifische Unterschiede in der wahrgenommenen führungsbezogenen Selbstwirksamkeit (LSE) identifiziert werden, wobei Frauen tendenziell über eine geringere LSE berichten als Männer (Bobbio & Manganelli, 2009; McCormick, Tanguma & López-Forment, 2002). McCormick et al. (2002) betonen im Weiteren, dass der Unterschied in der wahrgenommenen LSE zwischen Frauen und Männern nicht auf unterschiedlichen vorangegangen Führungserfahrungen zurückzuführen ist. So berichteten Frauen über vergleichbar ähnliche Führungserfahrungen wie Männer. Vielmehr lässt sich der Unterschied auf geschlechtsspezifische Differenzen im Attributionsstil zurückführen. Demnach neigen Frauen dazu, ihren Erfolg auf externe Faktoren wie Glück oder die Unterstützung Anderer zuzuschreiben, und weniger auf die eigenen Fähigkeiten. Dies kann zu einer geringeren Wahrnehmung der eigenen Selbstwirksamkeit führen.

Huszczo und Endres (2017) weisen zudem darauf hin, dass Persönlichkeitsmerkmale wie Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen sowohl für Frauen als auch für Männer als Prädiktoren für LSE gelten. Dabei erweisen sich insbesondere Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen als stärkere Prädiktoren für Frauen. Es zeigte sich ebenfalls, dass Männer generell über eine höhere LSE berichten als Frauen, was möglicherweise auf traditionelle Geschlechterrollen und soziale Erwartungen zurückzuführen ist.

3.3.3.4 Führungsaspiration

Der Begriff *Führungsaspiration* bezieht sich auf das persönliche Bestreben oder den Wunsch, eine Führungsposition zu erreichen, sowie auf die Bereitschaft, ein entsprechendes Führungsangebot anzunehmen (Fritz & Van Knippenberg, 2017). Eine wahrgenommene Führungsaspiration umfasst somit sowohl die persönliche Motivation als

auch das Interesse daran, Führungsaufgaben aktiv zu übernehmen, bei strategischen Entscheidungen mitzuwirken und Einfluss auf die Ausrichtung sowie den Erfolg einer Organisation oder Gruppe auszuüben. Sie wird durch verschiedene Aspekte geprägt, darunter persönliche Werte, Selbstwirksamkeit, bisherige Erfahrungen, gesellschaftliche Normen und die wahrgenommene Zugänglichkeit zu Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten in Führungspositionen (Netchaeva et al., 2022).

Aus der Literatur geht hervor, dass ein signifikanter, wenn auch geringer geschlechtsspezifischer Unterschied in den Führungsaspirationen besteht, wobei bei Männern tendenziell höhere Führungsaspirationen festzustellen sind (Fritz & van Knippenberg, 2020; Netchaeva et al., 2022; Singer, 1989).

In der Metaanalyse von Netchaeva et al. (2022) wird darauf verwiesen, dass die geschlechtsspezifischen Unterschiede auf Hochschulebene zunehmen und sich in der Berufsphase verstetigen, insbesondere in männerdominierten Felder. So variiert der geschlechtsspezifische Unterschied in Abhängigkeit von der jeweiligen Branche, wobei die Diskrepanz in männerdominierten und gemischten Branchen stärker ausgeprägt ist als in frauendominierten Branchen. Dies lässt darauf schliessen, dass kulturelle und soziale Dynamiken im Bildungs- oder Arbeitsumfeld einen bedeutenden Einfluss auf die Ausprägung von Führungsaspirationen ausüben.

Fritz und van Knippenberg (2017) unterstreichen die zentrale Rolle der wahrgenommenen organisationalen Identifikation, die einen signifikanten Einfluss auf die Führungsaspirationen ausübt. Besonders auffällig zeigt sich dieser Effekt bei Personen mit einer ausgeprägten Gemeinschaftsorientierung, eine Eigenschaft, die bei Frauen stärker ausgebildet ist. Das Verhältnis zwischen Gemeinschaftsorientierung und organisationaler Identifikation korreliert positiv mit Führungsaspirationen und lässt darauf schliessen, dass insbesondere bei Frauen die Führungsaspirationen durch ein starkes Gefühl der organisationalen Identifikation verstärkt werden könnten. In einer weiteren Studie weisen die Autor:innen (2018) zudem nach, dass Massnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben einen signifikanten Einfluss auf die Führungsaspirationen sowohl von Männern als auch von Frauen ausüben. Bei Frauen erwies sich der Einfluss entsprechender Initiativen auf die Führungsaspirationen als besonders bedeutsam, was die Hypothese stützt, dass Work-Life-Initiativen besonders geeignet sind, die Führungsaspirationen von Frauen zu stärken.

3.3.3.5 Die Diskrepanz in den Führungsambitionen

In Anlehnung an die zuvor diskutierten geschlechtsspezifischen Unterschiede in den Führungsaspirationen lässt sich auch der englische Begriff *Leadership Ambition Gap* begreifen. Der von Sandberg (2013) geprägte Begriff beschreibt die vermeintliche Diskrepanz zwischen der Ambition von Individuen, insbesondere von Frauen, eine Führungsposition zu erlangen, und ihrer tatsächlich erreichten Stellung im Laufe ihrer beruflichen Karriere. Meist manifestiert sich diese Differenz darin, dass Frauen nach anfänglich hohen Erwartungen und Ambitionen zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn im weiteren Karriereverlauf zunehmend weniger bestrebt sind, eine Führungsposition zu erlangen (Beaupre, 2022) .

Die Argumentation von Sheryl Sandberg suggeriert, dass die Diskrepanz in den Führungsambitionen primär durch persönliche Entscheidungen bedingt sei und plädiert mit dem Begriff *Lean-In* für ein stärkeres Engagement von Frauen und eine aktivere Übernahme von Führungsrollen in der Arbeitswelt. Dieser Ansatz wurde sowohl in der Fachliteratur als auch in der breiten Öffentlichkeit heftig kritisiert (z.B. Barnes, 2021; Clair & McCann, 2016). So wiesen verschiedene tiefer greifende Studien darauf hin, dass diese Diskrepanz nicht allein auf individuelle Entscheidungen zurückzuführen ist, sondern von einem komplexen Zusammenspiel gesellschaftlicher Erwartungen, Unternehmenskultur und verankerter Geschlechternormen beeinflusst wird (Piscopo, 2018; Piscopo & Kenny, 2020).

In einer von der Boston Consulting Group veröffentlichte Arbeit betont Abouzahr et al. (2017), dass die Diskrepanz in den Karriereambitionen nicht inhärent, sondern vielmehr durch das jeweilige Umfeld bedingt ist. Die Erkenntnisse weisen darauf hin, dass eine negative Unternehmenskultur Frauen eher aus Führungspositionen drängt, als dass sie diese freiwillig verlassen. Zudem belegt die Studie, dass sich das geschlechtsspezifische Gefälle dann verringert, wenn die Mitarbeitenden wahrnehmen, dass ihre Organisation bedeutende Anstrengungen unternimmt, um die Geschlechtergleichstellung zu fördern. Im Gegensatz dazu sinkt in einem Umfeld, in dem keine Fortschritte zu verzeichnen sind, die Ambition sowohl bei Männern als auch bei Frauen, wenngleich der Rückgang bei Frauen ausgeprägter ist.

Beaupre (2022) weist zudem darauf hin, dass gerade junge Frauen beim Berufseinstieg oft über starke Führungsambitionen berichten, welche jedoch durch die ersten beruflichen Erfahrungen erheblich beeinträchtigt werden können. Grundlegende Aspekte wie Arbeitsunzufriedenheit, fehlende Identifikation mit der Unternehmenskultur und die Sorge um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben tragen wesentlich zum beobachteten Abfall der Führungsambitionen junger Frauen bei.

3.3.3.6 Mutterschaft

Die Wechselwirkungen zwischen Mutterschaft und dem Karriereverlauf von Frauen sind ein zentraler Gegenstand der sozialwissenschaftlichen Literatur. Zahlreiche Studien unterstreichen, dass eine Mutterschaft häufig einen bedeutsamen Einschnitt in die berufliche Laufbahn von Frauen darstellt (Brandt & Spangenberg, 2022). Ihre Auswirkungen sind komplex und führen zu weitreichenden beruflichen Ungleichheiten sowohl zwischen Frauen und Männern als auch zwischen kinderlosen Frauen und Müttern (Brandt & Spangenberg, 2022; Monte & Mykyta, 2016; Muller, Hiekel & Liefbroer, 2020). Die Unterschiede manifestieren sich insbesondere in einem signifikanten Lohngefälle und ungleichen Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten für Mütter (McIntosh et al., 2012; Torres et al., 2024). In der Literatur wird demnach auch die Bezeichnung *Motherhood Penalty* (dt.: *Mutterschaftsstrafe*) verwendet, um die zunehmende Einkommensdiskrepanz zwischen Müttern und Vätern zu beschreiben. Ein zentraler Faktor für die zunehmende Diskrepanz ist, dass Mutterschaft häufig mit reduzierten Arbeitszeiten und längeren Berufsunterbrechungen verbunden ist (Abele, 2013). Diese Reduktion der Arbeitsstunden während der ersten Jahre der Kinderbetreuung resultiert in einem geringeren zukünftigen Einkommenswachstum, geringeren Aufstiegsmöglichkeiten und eingeschränkten Karrieremöglichkeiten verglichen mit Vätern (Abele, 2013; Goldin, Kerr & Olivetti, 2022) .

Eine Studie von Heilman und Okimoto (2008) wies weiterführend darauf hin, dass Frauen mit Kindern bei ihrer Bewerbung um eine Führungsposition in traditionellen männerdominierten Bereichen aufgrund ihrer erwarteten Kompetenzen und der damit einhergehenden Bewertung im Auswahlverfahren benachteiligt werden. Diese Benachteiligung ist sowohl bei Studentinnen als auch bei Berufstätigen zu beobachten und wird weitgehend mit verstärkten Geschlechterstereotypen gegenüber Müttern assoziiert und weniger mit deren Leistungsbereitschaft oder beruflichen Ambition. Insbesondere werden dabei die Kompetenzen von Müttern als geringer bewertet, was sich entsprechend in einer verstärkten Voreingenommenheit gegenüber Frauen mit Kindern bei Beförderungsempfehlungen niederschlägt. Verstärkt wird die Benachteiligung zudem durch praktische Herausforderungen wie die Notwendigkeit flexibler Arbeitszeitmodelle und Erwerbsunterbrechungen zur Kinderbetreuung.

Wie Elternschaft die wahrgenommene Eignung für Führungsrollen unterschiedlich beeinflusst, betrachteten Morgenroth et al. (2021) in einer Erweiterung des etablierten Paradigmas Think Manager - Think Male. Gegenstand der Studie war die Analyse, inwieweit die mit Vaterschaft und Mutterschaft verbundenen Stereotype die Wahrnehmung der Eignung einer Person für Führungsrollen im Vergleich zu allgemeinen männlichen und weiblichen Stereotypen beeinflussen. Als zentrale Erkenntnis identifizierten die Autor:innen

einen *Vaterschaftsvorteil*, wobei Väter als managerähnlicher wahrgenommen werden als Nicht-Väter und Mütter. Morgenroth et al. folgern daraus, dass eine Vaterschaft die wahrgenommene Eignung eines Mannes für eine Führungsrolle aufgrund von Stereotypen, in denen eine Vaterschaft mit Verantwortung und Zuverlässigkeit in Verbindung gebracht wird, verstärken kann. Entgegen der im vorherigen Abschnitt diskutierten Annahme einer Motherhood Penalty konnten in der Studie keine Belege für eine solche Benachteiligung identifiziert werden. Tatsächlich wurden Frauen mit Kindern im Vergleich zu kinderlosen Frauen als managerähnlicher wahrgenommen, woraus ein gewisser Vorteil der Mutterschaft innerhalb der Gruppe der Frauen abgeleitet werden kann. Dennoch wurden Mütter im Direktvergleich mit Vätern als weniger managerähnlich wahrgenommen, was auf eine anhaltende geschlechtsspezifische Diskrepanz im Kontext der Elternschaft hinweist.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass Mutterschaft als ein komplexes Spannungsfeld zu verstehen ist, das aus dem Zusammenwirken gesellschaftlicher Normen, organisationaler Praktiken und individueller Entscheidungen hervorgeht.

3.4 Die metaphorischen Phänomene: Leaky Pipeline, Glass Ceiling, Sticky Floor und Glass Cliff

Im gegenwärtigen Diskurs über die Geschlechtergleichstellung und das berufliche Fortkommen von Frauen haben sich verschiedene metaphorische Phänomene herauskristallisiert, die auf die vielfältigen strukturellen Barrieren hinweisen, mit denen Frauen auf ihrem Karriereweg konfrontiert sind (Ayyildiz & Banoglu, 2024). Zu den bekanntesten Phänomenen gehören die leaky pipeline, glass ceiling, sticky floor und glass cliff (Srivastava & Nalawade, 2023; Surawicz, 2016). Diese Bezeichnungen beziehen sich jeweils auf unterschiedliche Aspekte, die den beruflichen Aufstieg von Frauen erschweren und geschlechtsspezifische Ungleichheiten in verschiedenen Berufsfeldern aufrechterhalten.

3.4.1 Leaky Pipeline

Ursprünglich aus dem STEM-Bereich (Naturwissenschaften, Technik, Ingenieurwissenschaften und Mathematik) hervorgegangen, lässt sich die Metapher der Leaky Pipeline (dt.: *undichtes Rohr*) mittlerweile auf verschiedene Domänen ausweiten (Surawicz, 2016). Sie bezeichnet den graduellen Verlust oder das *Versickern* von Frauen im Laufe ihrer Karriereentwicklung, wobei sie mit zunehmender Karrierestufe überproportional aus dem Arbeitsmarkt aussteigen (Liu, Brown & Sabat, 2019). Die Ursachen für diese Entwicklung sind vielfältig und umfassen sowohl strukturelle als auch sozio-kulturelle Barrieren (van den Hurk, Meelissen & van Langen, 2019). Insbesondere das Ende der Leaky Pipeline wird in der Literatur als zentrale Ursache diskutiert: Eine geringe Beschäftigungsquote, fehlende Aufstiegsmöglichkeiten und die schlechte Vereinbarkeit von Familie und Beruf lassen vor allem männerdominierte Berufsfelder unattraktiv erscheinen (Osterloh & Fong, 2021; Solga & Pfahl, 2009).

Insbesondere im akademischen Bereich zeigt sich das Phänomen der Leaky Pipeline deutlich, was durch zahlreiche Studien belegt ist. Auf jeder Karrierestufe, von Studierenden über Postdocs bis hin zu Professuren, lässt sich ein kontinuierlicher Rückgang des Frauenanteils verzeichnen (Pell, 1996; Ysseldyk et al., 2019). Der Ansatz der Leaky Pipeline liess sich zudem auf weitere Diversitätsdimensionen, darunter z.B. ethnische Zugehörigkeit, erweitern, wobei als Erkenntnis festgehalten wurde, dass die Pipeline nicht für alle Gruppen gleichermassen undicht ist (Sarraju, Ngo & Rodriguez, 2023; Schmaling, Blume, Engstrom, Paulos & De Fina, 2017).

Die Metapher der Leaky Pipeline wird in der Literatur auch kritisch hinterfragt (Banerjee & Rai, 2020; Grein, 2017). So verweist beispielsweise Resmini (2016) darauf, dass trotz der

unbestrittenen Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen und männerdominierten Bereichen zu berücksichtigen sei, dass die Karriereentscheidung stets eine persönliche Entscheidung bleibe. Dabei müssen individuelle Lebensumstände, Fähigkeiten und Interessen mitberücksichtigt werden. In den Medien kritisch diskutiert wurde in diesem Zusammenhang auch eine noch unveröffentlichte und nicht peer-reviewte Studie der Universität Zürich von Rost und Osterloh. In einem Interview zu den Erkenntnissen dieser Studie (Severin, 2023) wurde dargelegt, dass das Phänomen der Leaky Pipeline auf fehlende oder geringe Karriereambitionen der Studentinnen sowie auf ein immer noch weit verbreitetes konservatives Familienmodell zurückzuführen sei. Kritisiert wurde von verschiedenen politischen und gesellschaftlichen Organisationen (AVETH, 2023; Bandle, 2023; UZH News, 2023) insbesondere die Nichtberücksichtigung von strukturellen Rahmenbedingungen, individuellen Präferenzen und Entscheidungen.

3.4.2 Glass Ceiling

Der von Hymowitz und Schellhardt (1986) geprägte Begriff *gläserne Decke* verweist auf eine ursprünglich unsichtbare Barriere, die es Frauen trotz gleichwertiger Qualifikationen und Fähigkeiten verwehrt, in höhere Führungs- und Managementpositionen aufzusteigen (Purcell, MacArthur & Samblanet, 2010). Dieses Verständnis hat sich über die Zeit weiterentwickelt. Inzwischen wird unter dem Begriff der gläsernen Decke eine Reihe von Hindernissen gefasst, deren Existenz umfassend untersucht worden ist (Powell & Butterfield, 2015). Die gläserne Decke ist folglich gekennzeichnet durch eine Kombination sichtbarer und unsichtbarer Barrieren, die das berufliche Fortkommen von Frauen innerhalb von Organisationen erschweren. Darunter sind institutionelle Praktiken wie Einstellungs-, Beförderungs- und Entlohnungssysteme sowie kulturelle und verhaltensbezogene Barrieren wie stereotype Annahmen, Voreingenommenheit, informelle Netzwerke und ein männlich geprägtes Führungsverständnis zu fassen (Purcell et al., 2010; Weissenrieder, Graml, Hagen & Ziegler, 2017). Ochsenfeld (2012) bietet dahingegen eine weitere Perspektive an. Er argumentiert, dass die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen nicht vollständig auf interne betriebliche Diskriminierungsmechanismen zurückzuführen ist, sondern auch wesentlich von externen, nicht-institutionellen Faktoren wie familiären Verpflichtungen und gesellschaftlichen Erwartungen geprägt wird. In der Studie wird hervorgehoben, dass der *Mother Gap*, der Karriereeinschnitt, mit dem Frauen aufgrund einer Mutterschaft konfrontiert sind, wesentlich zum Phänomen der gläsernen Decke beiträgt.

3.4.3 Sticky Floor

Eng verwandt mit dem Phänomen der gläsernen Decke ist das Phänomen des Sticky Floors (dt.: *klebriger Boden*), das sich jedoch auf den unteren Ebenen der Organisationshierarchie manifestiert. Es umschreibt die Problematik, dass sich Frauen tendenziell in Niedriglohnpositionen ohne bedeutende Aufstiegsmöglichkeiten bewegen. Im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen sind ihre beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten somit deutlich eingeschränkt. Dies leistet einen wesentlichen Beitrag zur Perpetuierung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles und stellt ebenfalls ein zentrales Hindernis für das berufliche Fortkommen von Frauen dar (Christofides, Polycarpou & Vrachimis, 2013).

3.4.4 Glass Cliff

Auch die von Ryan und Haslam (2005) geprägte Metapher des Glass Cliffs (dt.: *gläserne Klippe*) erweitert das Konzept der gläsernen Decke. Sie verweist auf die Tatsache, dass Frauen insbesondere in Zeiten organisationaler Turbulenzen in anspruchsvolle Führungspositionen berufen werden, in denen sie einem erhöhten Risiko des Scheiterns und intensiver Kritik ausgesetzt sind. Ryan et al. (2016) identifizieren verschiedene Wirkmechanismen, die das Phänomen der gläsernen Klippe prägen. Ein zentraler Aspekt ist dabei der Selektionsbias, wonach Entscheidungsträger:innen in Krisenzeiten Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen bevorzugen. Zudem wirken stereotype und implizite Annahmen über Führungseigenschaften und Geschlechterrollen, in denen Frauen spezifische Eigenschaften zugesprochen werden, die für die Bewältigung von Krisensituationen als besonders geeignet angesehen werden. Auch die persönlichen Entscheidungen von Frauen sind zu berücksichtigen, die möglicherweise durch die begrenzten beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten, die ihnen zur Verfügung stehen, geprägt sind. Ferner spielen strategische Forderungen nach organisationalen Veränderungen eine Rolle, bei denen die Ernennung einer atypischen Führungskraft als Signal für eine grundlegende Veränderung des Status quo angesehen wird.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass die oben beschriebenen Metaphern wie die gläserne Decke oder die Leaky Pipeline zur Illustration des Phänomens der Geschlechterungleichheit auf höheren Hierarchieebenen zwar hilfreich sind, jedoch in der umfangreichen Literatur, insbesondere aber auch in der medialen Berichterstattung dazu tendieren, die Komplexität der Problematik zu stark zu vereinfachen. Dies resultiert häufig in einem generalisierten Verständnis, welches die vielfältigen und differenzierten Erfahrungen von Frauen sowie die sich überschneidenden Identitätsaspekte wie Alter, Ethnizität oder soziale Klasse nicht ausreichend berücksichtigt (Benschop & Brouns, 2009; Grangeiro, Silva & Esnard, 2022).

4 Empirische Untersuchung

Das Hauptaugenmerk dieses Kapitels liegt auf der empirischen Untersuchung der zentralen Determinanten der Unterrepräsentanz von Frauen in Kaderpositionen in der Division MP der SBB. Zudem wird die ausgewählte Methodik, die Beschreibung der Stichprobe, das angewandte Auswertungsverfahren sowie die grundlegenden Aspekte der Durchführung erläutert.

4.1 Wahl und Beschreibung der Methodik

Zur Beantwortung der in dieser Arbeit formulierten Forschungsfrage wird ein qualitativer Forschungsansatz mit explorativem Erkenntnisinteresse in Form von Gruppendiskussionen als geeignet und zielführend erachtet. Dieser Ansatz eignet sich insbesondere aufgrund seiner Ausrichtung auf die Rekonstruktion von Sinnstrukturen und Bedeutungszuschreibungen, die zu einem tieferen Verständnis der sozialen Wirklichkeit führt (Kergel, 2018). Zudem bietet sich ein qualitativer Forschungsansatz aufgrund seiner emergenten Flexibilität an, die es ermöglicht, auf unerwartete und tiefgreifende Themen und sich abzeichnende Dynamiken einzugehen, die sich während des Forschungsprozesses ergeben können (Schreier, 2013). Gerade diese Offenheit soll es ermöglichen, die vielschichtigen und oft subtilen Mechanismen zu identifizieren, die Frauen den Zugang zu leitenden Positionen erschweren. Ziel der gewählten Datenerhebungsmethode ist es somit, einen ganzheitlichen Einblick in die Perspektiven, persönlichen Wahrnehmungen und Meinungen der vom Forschungsthema betroffenen Personen und Entscheidungsträgern:innen zu gewinnen, um die Ursachen der Unterrepräsentanz zu identifizieren und mögliche Lösungsansätze zu erarbeiten.

Im folgenden Kapitel wird der Forschungsansatz der qualitativen Gruppendiskussionen ausführlich erläutert, wobei auch auf die damit verbundenen Stärken und Schwächen der Methode eingegangen wird.

4.1.1 Gruppendiskussionen

Gruppendiskussionen kennzeichnen sich durch Gruppengespräche, die von einer oder mehreren moderierenden Personen unter Anwendung von Moderationstechniken und vorher festgelegten Themenbereichen zu einem vordefinierten Forschungsbereich geführt werden. Unter Einsatz unterschiedlicher Stimuli werden Kommunikationsprozesse in der Gruppe angeregt, die weiter zu einem informellen Gespräch hinführen. Dabei wird laut Vogl (2014) nicht nur der Austausch von Argumenten angestrebt, sondern auch das gegenseitige Erzählen, Erinnern und Ergänzen. Die Interaktion zwischen den

Gruppenmitgliedern bildet den Kern des Verfahrens, wodurch sich die Methode von einer reinen Gruppenbefragung abgrenzt. Entscheidend ist der sozial-diskursive Meinungsaustausch, bei dem die Teilnehmenden ihren eigenen Sprachstil und ihre persönlichen Alltagskategorien zum Ausdruck bringen können. Die Gruppeninteraktion stellt dabei einen zentralen Aspekt dar, der einen Einblick in die sozialen Realitäten erlaubt und der nicht als störender Faktor, sondern als authentisches Abbild der sozialen Kontexte verstanden wird (Prinzen, 2020). Die gewählte gruppendynamische Vorgehensweise erlaubt es somit, umfangreiches empirisches Datenmaterial zu einem konkreten Forschungsgegenstand zu generieren.

Gruppendiskussionen erweisen sich als besonders geeignet, wenn die Teilnehmenden aufgrund strukturell ähnlicher Erfahrungen miteinander interagieren. Insbesondere die individuellen Erfahrungen und die subjektiven Definitionen der Teilnehmenden werden dabei in den Fokus gerückt (Braun & Clarke, 2013). Gerade im Forschungskontext der vorliegenden Masterarbeit eröffnet sich somit die Chance, Einblicke in kollektiv geteilte Wissensbestände zu gewinnen. In Abgrenzung zu ähnlichen qualitativen Erhebungsmethoden, wie z.B. narrativen oder themenzentrierten Interviews, ermöglichen Gruppendiskussionen eine vergleichende und ergänzende Darstellung unterschiedlicher Sichtweisen, was darüber hinaus neue Schlüsseldimensionen in der Untersuchung eröffnen kann (Morgan, 1997; Schulz, Mack & Renn, 2012). So bieten Gruppendiskussionen für die vorliegende Masterarbeit die Möglichkeit, das kollektiv erworbene Wissen der Diskussionsteilnehmenden zu nutzen und durch ihre Dynamik Massnahmen zu erarbeiten, die spezifisch auf die Herausforderungen von Frauen in Kaderpositionen ausgerichtet sind (Kühn & Koschel, 2018). Dieser Prozess der gemeinsamen Ausarbeitung von klaren Schlüsselthemen könnte wichtige Erkenntnisse liefern, um mögliche Handlungsansätze zur Förderung von Frauen in Kaderpositionen zu identifizieren und die komplexen Aspekte ihrer Untervertretung zu verdeutlichen.

Morgans Einschätzung von Gruppendiskussionen fasst die zu berücksichtigenden Vor- und Nachteile sehr gut zusammen, indem sie darauf hinweist, dass sowohl die Stärken als auch die Schwächen von Gruppendiskussionen direkt aus ihren beiden charakteristischen Merkmalen hervorgehen: ihre Abhängigkeit vom Blickwinkel der Forschenden und von der Interaktion innerhalb der Gruppen (1997).

Neben den zahlreichen Vorteilen, die der Einsatz von Gruppendiskussionen somit bietet, gibt es zugleich auch Nachteile und Herausforderungen, die es zwingend zu berücksichtigen gilt. So können der offene Diskussionsrahmen und eine mögliche soziale Erwünschtheit die Transparenz der Aussagen einschränken. Zudem können die Ergebnisse stark von der Gruppendynamik, beispielsweise in Form von Konsens- und

Dominanzstreben, beeinflusst werden. Dies schränkt unter Umständen die Vergleichbarkeit mit anderen Gruppen und ihre externe Validität ein (Heidig & Dobbelstein, 2021; Vogl, 2014).

4.2 Forschungsdesign

4.2.1 Zusammensetzung der Gruppen

Bei der Gestaltung von Gruppendiskussionen spielt die Gruppenzusammensetzung eine zentrale Rolle. Die wissenschaftliche Debatte fokussiert sich dabei intensiv auf die Vor- und Nachteile von homogenen und heterogenen Gruppen. Die Wahl einer heterogenen oder homogenen Gruppe hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie beispielsweise der Ähnlichkeit oder Diversität in den demografischen Merkmalen der Teilnehmenden oder ihren Erfahrungen in Bezug auf das Forschungsthema. Verfechter:innen der Homogenität betonen, dass ähnliche Gruppenmitglieder eine vertraute Umgebung schaffen – ein sogenannter *Safe Space* (dt.: *geschützter Raum*), in der Teilnehmende eher dazu neigen, ihre persönlichen Ansichten zu äussern. Eine homogene Gruppenzusammensetzung erweist sich somit insbesondere dann als sehr wertvoll, wenn es sich um sensible Themen oder bestimmte Erfahrungsaustausche handeln kann (Braun & Clarke, 2013; Kühn & Koschel, 2018). Demgegenüber wird argumentiert, dass bei zu hoher Homogenität eine Einseitigkeit der Daten und damit ein Mangel an Perspektivenvielfalt befürchtet wird. Eine heterogene Zusammensetzung der Gruppen würde somit zu einer umfangreicheren und vielfältigeren Datenerfassung führen, zugleich aber auch die Notwendigkeit mit sich bringen, diese Vielfalt zwischen den Gruppen zu steuern und für alle Beteiligten die gleichen Voraussetzungen zu schaffen, was sich als deutliche Herausforderung erweisen könnte (Schulz et al., 2012).

Eine Atmosphäre des Vertrauens und des offenen Austausches erweist sich für diese Arbeit als zentral, weshalb die Bildung geschlechterhomogener Gruppen erfolgte. Die Homogenität unterstützt, wie zuvor dargestellt, die Wahrnehmung eines *Wir-Gefühls* und stärkt die zwischenmenschliche Kohäsion, da sich die Mitglieder als vertrauter und sympathischer wahrnehmen.

4.2.2 Anzahl Gruppendiskussionen und Teilnehmendenzahl

In der qualitativen Forschung fällt die Stichprobengrösse oft kleiner aus als in der quantitativen Forschung. Dies liegt einerseits daran, dass aus den einzelnen erhobenen Datenpunkten bereits eine reichhaltige Informationsfülle gewonnen werden kann. Andererseits erfordert die detaillierte Rekonstruktion der individuellen Fälle und der damit

verbundenen persönlichen Erlebens- und Sichtweisen einen sehr hohen Aufwand, sodass es aus ökonomischen Gründen oft nicht realisierbar ist, grössere Stichproben zu verwenden (Döring & Bortz, 2016). Die Festlegung der erforderlichen Stichprobengrösse ist demnach sehr stark vom Forschungsgegenstand abhängig, sodass es keine konkreten Richtlinien gibt, die zur Bestimmung der Stichprobengrösse herangezogen werden können. Im Vordergrund stehen vielmehr die Überlegungen, wie viele Teilnehmende für das angestrebte Forschungsziel relevant sind, wie aussagekräftig und glaubwürdig ihre Beiträge sind und welche zeitlichen und personellen Ressourcen zur Verfügung stehen (Braun & Clarke, 2013).

Da es sich bei der vorliegenden Forschungsarbeit um eine Masterarbeit und somit um ein zeitlich begrenztes Forschungsprojekt handelt, ist insbesondere auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen sowohl in zeitlicher Hinsicht als auch in Bezug auf die personellen Kapazitäten zu achten, um eine angemessene Stichprobengrösse zu konzipieren. Dabei orientiert sich die Verfasserin an den Empfehlungen von Braun und Clarke (2013) zur Anzahl der durchzuführenden Gruppendiskussionen. Die Durchführung von fünf Gruppendiskussionen, bestehend aus sechs bis acht Teilnehmenden, erscheint in Anbetracht der Ausgangsbedingungen und des verfolgten Forschungsziels, die persönlichen Sichtweisen und Einstellungen der Teilnehmenden zu erörtern, als angemessen.

4.2.3 Sample

Im Rahmen des vorliegenden Forschungsfeldes erwies es sich von zentraler Bedeutung, die Betroffenen selbst aktiv in den Forschungsprozess einzubeziehen. Als zentrale Akteurinnen erachtete die Autorin somit weibliche Mitarbeiterinnen. Ziel war es zunächst, die Perspektive dieser Gruppe zu erfassen und mögliche Hindernisse für ihren beruflichen Aufstieg in Erfahrung zu bringen.

Zugleich wurde eine ganzheitliche und geschlechtergerechte Betrachtung des Themas angestrebt. Die Einbeziehung männlicher Mitarbeiter in die Datenerhebung war somit ebenfalls essenziell. Die Berücksichtigung dieser Perspektive auf die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ermöglichte zusätzliche Erkenntnisse darüber, wie geschlechterspezifische Normen, Rollenerwartungen und Vorurteile im vorliegenden Forschungsfeld wirken. Dies ermöglichte eine fundierte Analyse der komplexen sozialen Dynamiken, die Geschlechterungleichheiten beeinflussen. Darüber hinaus sollten gemeinsame Herausforderungen, die beide Geschlechter betreffen, identifiziert werden.

Ein zusätzliches relevantes Kriterium, das bei der Zusammensetzung der Gruppen berücksichtigt wurde, war der individuelle Status in Bezug auf die Hierarchie- bzw. Kaderebene. Hierarchieunterschiede können innerhalb einer Gruppe zu erheblichen Dynamiken führen, die sich in Anpassungsmechanismen und dominanten Gruppenmitgliedern manifestieren können (Nijstad, 2023). Entsprechend wurde neben der Kategorisierung in geschlechterhomogene Gruppen auch eine Differenzierung nach Kader- beziehungsweise Nicht-Kaderpositionen vorgenommen.

Ergänzend wurde eine Gruppendiskussion mit HR- und Personalverantwortlichen durchgeführt, um deren Perspektiven und Vorgehensweisen im Kontext des Forschungsgegenstandes zu beleuchten. Wie eingehend in der theoretischen Ausarbeitung dargestellt wurde, hat sich die Förderung von Geschlechtervielfalt und Geschlechtergleichstellung in Führungspositionen als zentrales Handlungsfeld im Bereich des Human Ressource Managements etabliert (Krisor & Köster, 2016). Vor diesem Hintergrund erachtete es die Autorin von entscheidender Bedeutung, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie spezifische Unternehmensprozesse und HR-Instrumente zur Förderung der Geschlechtervielfalt eingesetzt werden. Daneben musste ein Verständnis dafür geschaffen werden, wie Rekrutierungs- und Beförderungskriterien wirken und inwiefern HR-Instrumente möglicherweise die Benachteiligung von Frauen und anderen Mitarbeitendengruppen beeinflussen (Okolie, 2020).

Als Erläuterung der gewählten Datenerhebungsmethode soll die nachfolgende Abbildung 5 dienen.

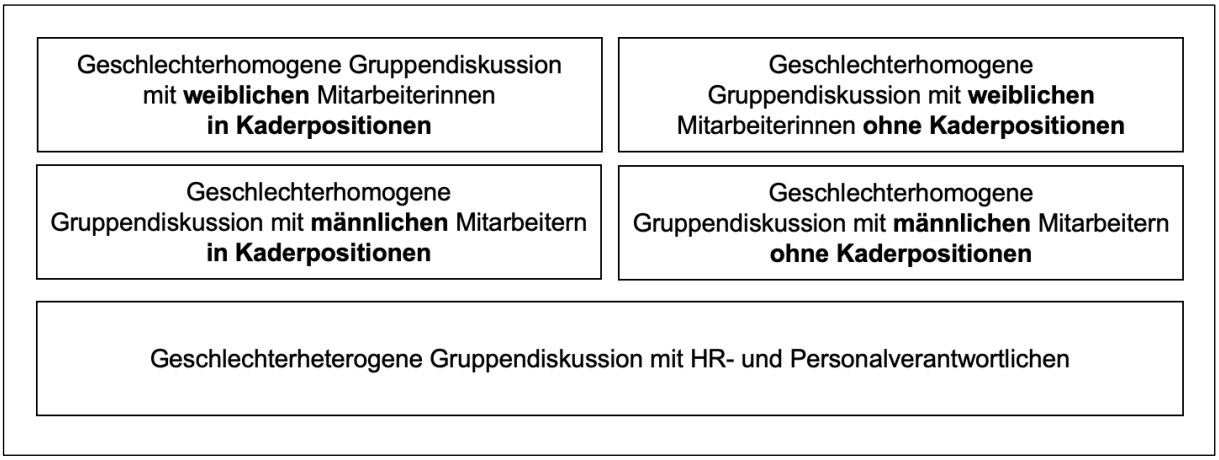


Abbildung 5. Zusammensetzung Gruppendiskussionen. Eigene Darstellung.

4.3 Leitfaden und Durchführung

Bei der Durchführung von Gruppendiskussionen erweist sich ein im Vorfeld erstellter Leitfaden als zentral. Er fungiert als Orientierungshilfe, wobei die darin enthaltenen Fragen

in erster Linie als Anregung zur gemeinsamen Diskussion gedacht sind. So ist es unerlässlich, dass der Leitfaden eine gewisse Flexibilität aufweist, um auf unerwartete Themen eingehen und flexibel zwischen den einzelnen Diskussionspunkten wechseln zu können (Vogl, 2014).

Bei der Erstellung des Interviewleitfadens orientierte sich die Verfasserin an den Empfehlungen von Braun und Clarke (2013). Die Autorinnen bezeichnen den Leitfaden als eine *Karte*, um den Verlauf der Diskussion lenken zu können und Themenbereiche enthält, die von den Teilnehmenden diskutiert werden sollten.

Der Leitfaden wurde in mehrere Themenfelder gegliedert, wobei ein induktiver Ansatz gewählt wurde, um einen möglichst explorativen Diskussionsverlauf zu ermöglichen. Jedes dieser Themenfelder enthielt eine Hauptfrage und weiterführende Diskussionsanregungen. Die Diskussionsanregungen wurden nur verwendet, wenn die Teilnehmenden nicht auf die Hauptfrage antworteten. Die Hauptfragen wurden zudem sehr allgemein formuliert, mit dem Ziel, Sichtweisen und Perspektiven zu ermitteln, um so die Diskussion unter den Teilnehmenden zu stimulieren. Bei der Bestimmung des Umfanges des Leitfadens orientierte sich die Autorin zudem an Vogl (2014), die als Richtwert für die Anzahl unterschiedlicher Themen bei ein- bis zweistündigen Diskussionsrunden vier bis sechs unterschiedliche Themen vorschlägt.

Der Leitfaden für die geschlechterhomogenen Gruppendiskussionen wurde in seinen Formulierungen geringfügig an die jeweilige Gruppenzugehörigkeit angepasst. Die vorgesehenen Themenfelder blieben jedoch für alle Diskussionsrunden gleich, um eine bessere Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Der Leitfaden orientierte sich an den unten aufgeführten Themenbereichen. Die detaillierten Leitfäden sind im Anhang A zu finden.

(1) Gesprächseröffnung

- Einführung und Schaffung einer offenen Gesprächsatmosphäre; Verständnis der individuellen Hintergründe und Rollen der Teilnehmenden; Einblick in persönliche und berufliche Kontexte, die ihre Perspektiven beeinflussen.

(2) Themenfeld 1: Berufliche Laufbahn und Karriereentwicklung

- Untersuchung der individuellen Karriereverläufe und wichtigen Einflussfaktoren; Verständnis der persönlichen und beruflichen Entscheidungen, die zum Aufstieg in derzeitige (Führungs)positionen geführt haben; Identifikation von Motivationen, Unterstützern und entscheidenden Momenten in der Karriereentwicklung.

(3) Themenfeld 2: Sensibilisierung und wahrgenommene Relevanz des Themas

- Geschlechtersensibilisierung im beruflichen und persönlichen Alltag; wahrgenommene Präsenz innerhalb SBB Division MP.

(4) Themenfeld 3: Karrierehindernisse und Barrieren

- Identifikation und Diskussion von Karrierehindernissen und Barrieren, die Frauen in Führungspositionen begegnen; Vergleich der Herausforderungen zwischen weiblichen und männlichen Mitarbeitenden; Möglichkeiten zur Überwindung dieser Barrieren.

(5) Themenfeld 4: Fördermassnahmen

- Bewertung der Wirksamkeit und Wichtigkeit von firmeninternen Förderprogrammen; Analyse der vorhandenen Massnahmen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben; Diskussion der Rolle von Mentoring und Networking in der Karriereentwicklung; Meinungen zur Einführung von Frauenquoten und deren potenziellen Auswirkungen.

(6) Themenfeld 5: Arbeits- und Unternehmenskultur

- Bewertung der wahrgenommenen Unternehmenskultur hinsichtlich Geschlechtergleichstellung und Vielfalt; Untersuchung, wie Bemühungen wahrgenommen werden und welche Veränderungen notwendig sind.

(7) Gesprächsschliessung

- Zusammenfassung und Reflexion der Diskussion; Möglichkeit für die Teilnehmenden, zusätzliche Gedanken oder Anregungen zu teilen; Klärung der nächsten Schritte und Abschluss der Diskussion.

Der Leitfaden für die geschlechterheterogene Gruppendiskussion mit HR- und Personalverantwortlichen wurde aufgrund der im Vergleich zu den vorangegangenen Diskussionen unterschiedlichen Stichprobe inhaltlich angepasst. Da diese Diskussionsrunde zudem als letzte durchgeführt wurde, erfolgte eine leichte Ergänzung des Leitfadens auf Basis der vorangegangenen Diskussionen. Spezifische Themen, die sich in den vorangegangenen Runden als besonders polarisierend herausgestellt hatten, wurden aufgenommen. So wurde beispielsweise das Thema Top-Sharing und Beförderungsrichtlinien intensiver behandelt sowie weitere konkrete Massnahmen aus Sicht der Personalverantwortlichen beurteilt. Der Leitfaden orientierte sich an den folgenden Themenbereichen und ist ebenfalls in einer detaillierten Version in Anhang A zu finden.

(1) Gesprächseröffnung

- Einwilligung zur Aufzeichnung des Gesprächs; Einleitungsfrage Vorstellungsrunde und nähere Angaben zur Rolle in der Personalabteilung; Erfahrungen und mögliche Berührungspunkte mit dem Thema Diversität und Förderung der Geschlechtergleichstellung.

(2) Themenfeld 1: Sensibilisierung und wahrgenommene Relevanz

- Erfassung der Wahrnehmung der Bemühungen und Herausforderungen im Bereich Diversität innerhalb der SBB; Verständnis der Relevanz des Themas im täglichen Arbeitskontext der HR-Abteilung.

(3) Themenfeld 2: Karrierehindernisse und Barrieren

- Identifikation und Benennung der spezifischen Karrierehindernisse und Barrieren für Frauen; Verständnis der Methoden und Prozesse zur Identifizierung dieser Hindernisse; Bewertung der aktuellen Strategien und Massnahmen zur Überwindung dieser Herausforderungen.

(4) Themenfeld 3: Fördermassnahmen

- Untersuchung der Effektivität und Notwendigkeit spezifischer Programme und Initiativen zur Förderung der beruflichen Entwicklung; Analyse der bestehenden Unterstützungsangebote und deren Auswirkungen auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben; Bewertung der Transparenz und Fairness der Beförderungsprozesse; Diskussion der Vor- und Nachteile von Quotenregelungen und deren Umsetzung.

(5) Themenfeld 4: Unternehmenskultur

- Bewertung der Unternehmenskultur hinsichtlich Vielfalt und Chancengleichheit; Analyse der Rolle der Personalabteilung bei der Förderung dieser Werte; Untersuchung der Massnahmen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von beruflichen Anforderungen und Privatleben; Identifikation von Strategien zur Förderung einer inklusiven und unterstützenden Unternehmenskultur.

(6) Gesprächsschliessung

- Zusammenfassung und Reflexion der Diskussion; Möglichkeit für die Teilnehmenden, zusätzliche Gedanken oder Anregungen zu teilen; Klärung der nächsten Schritte und Abschluss der Diskussion.

Die Datenerhebung fand im Februar 2024 am SBB-Hauptsitz in Bern Wankdorf statt. Insgesamt wurden fünf Gruppendiskussionen mit einer Teilnehmendenzahl von sechs bis acht Personen pro Gruppe durchgeführt, was zu einer Stichprobengrösse von n=36 führte.

Die Altersspanne der Teilnehmenden lag zwischen 26 und 57 Jahren (Md. = 44 J.). Kurzfristige Absagen erschwerten ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis, so dass 20 weibliche und 16 männliche Personen vertreten waren. Die Gruppendiskussionen erstreckten sich über einen Zeitraum von 70 bis 100 Minuten.

Die Rekrutierung der Studienteilnehmenden erfolgte über eine interne Ausschreibung der Diskussionsrunden mittels eines Mailverteilers, wobei bereits im Vorfeld festgelegte Kriterien wie Geschlecht, Kaderstufe und berufliche Tätigkeit bei der Auswahl berücksichtigt wurden. Interessierte meldeten sich freiwillig direkt bei der Autorin. Um Befangenheiten zu minimieren und die Teilnahme von bereits stark sensibilisierten Personen möglichst gering zu halten, wurde bei der Ausschreibung bewusst nicht erwähnt, dass es sich bei der Datenerhebung um das Thema Geschlechterförderung in Führungspositionen handelt. Zur Nachvollziehbarkeit ist die Ausschreibung als Anhang B beigefügt.

Vier der insgesamt fünf Gruppendiskussionen fanden auf Schweizerdeutsch statt, eine Diskussion wurde auf Hochdeutsch geführt, um Sprachbarrieren zu verringern. Die Gespräche wurden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschliessend transkribiert. Alle personenbezogenen Informationen, die Rückschlüsse auf die Diskussionsteilnehmenden zulassen würden, wurden anonymisiert und die Aufnahmen nach der Transkription gelöscht.

Bei der Transkription orientierte sich die Autorin an den erweiterten wissenschaftlichen Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl (2010), die sich an der inhaltlich-semantischen Systematik ausrichten. Das Gesagte wurde wörtlich transkribiert und in leicht geglätteter Form wiedergegeben. Die chronologische Reihenfolge der Redebeiträge wurde sequenziell geordnet, wobei jeder Sprecher:innenwechsel und jede Unterbrechung markiert wurde. Fülllaute und Rezeptionssignale wie *hm, äh* und *ja* wurden nur dann transkribiert, wenn sie den Aussagegehalt unterstützten und einen zusätzlichen Informationsgewinn brachten. Prosodische Phänomene wie Tonlage, Akzente, Intonation, Dehnung, Lautstärke, Sprechtempo und -pausen wurden ebenso wie nonverbale Ereignisse wie Husten, Seufzen, vernehmliches Atmen und Lachen berücksichtigt, um eine vollständige und detaillierte Wiedergabe der Gespräche zu gewährleisten. Die Transkripte der Diskussionsrunden sind im Anhang C zu finden.

4.4 Datenauswertung und Analyse

4.4.1 Reflexive thematische Analyse

Für die Auswertung der vorliegenden Masterarbeit wurde die reflexive thematische Analyse (RTA) nach Braun und Clarke (2006) herangezogen. Die bereits in zahlreichen

Kapiteln, Büchern und Kommentaren diskutierte und weiterentwickelte Analysemethode (vgl. 2006, 2013, 2019, 2021a, 2021b, 2021c, 2023) stellt die Subjektivität der Forschenden als zentrale Analyseressource in den Vordergrund und betont die reflexive Auseinandersetzung mit Theorie, Daten und Interpretation. Dies unterscheidet sie von der traditionellen thematischen Analyse. In der qualitativen Sozialforschung, insbesondere in der Psychologie, hat sich die RTA als anerkannte und verbreitete Methode etabliert. Sie bietet eine sehr zugängliche und gleichzeitig robuste Methode, um Bedeutungsmuster innerhalb eines qualitativen Datensatzes zu identifizieren und zu vertiefen (Braun, Clarke, Hayfield, Davey & Jenkinson, 2023).

Für die Eignung der RTA für diese Masterarbeit sind mehrere zentrale Aspekte zu nennen. Die in dieser Arbeit formulierte Forschungsfrage weist in sich eine hohe Komplexität und Vielschichtigkeit auf. Die RTA bietet die notwendige Flexibilität, um dieser Komplexität adäquat zu begegnen. Sie ermöglicht es, verschiedene Facetten und Dimensionen des Untersuchungsgegenstandes zu erfassen, ohne sich auf vorgegebene theoretische Rahmen zu beschränken. Ihre Anpassungsfähigkeit an verschiedene theoretische Zugänge erwies sich ebenfalls als zentral, da die Untersuchung bestehender geschlechtsspezifischer Ungleichheiten und deren Repräsentation im betrieblichen Kontext, wie bereits in der einleitenden theoretischen Darstellung des Forschungsfeldes erläutert, aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden kann. Die Methode diente nicht nur der reinen Datensammlung, sondern ermöglichte darüber hinaus einen vertieften Zugang zu den Erfahrungsberichten, Sichtweisen und persönlichen Herausforderungen der Betroffenen in der SBB Division MP. Dadurch wurde ein umfassendes und nachvollziehbares Verständnis geschaffen, das die Qualität der Forschungsarbeit und die praktische Anwendbarkeit der Ergebnisse verbessert.

4.4.2 Verfahren

Die Verfasserin orientierte sich im Auswertungsprozess an dem von Braun und Clarke (2021c) vorgeschlagenen sechsstufigen Phasenmodell, das in iterativer Vorgehensweise angewendet wird. Ziel des Auswertungsprozesses ist die Erarbeitung von Bedeutungs- und Sinnzusammenhängen hinter den offensichtlichen Inhalten und nicht die Erarbeitung einer überprüfbaren Theorie. Der Schwerpunkt liegt auf einem sich wiederholenden Prozess, der es ermöglicht, tiefere Einsichten in die Daten zu gewinnen. Zur Veranschaulichung der Phasen dient Abbildung 6.

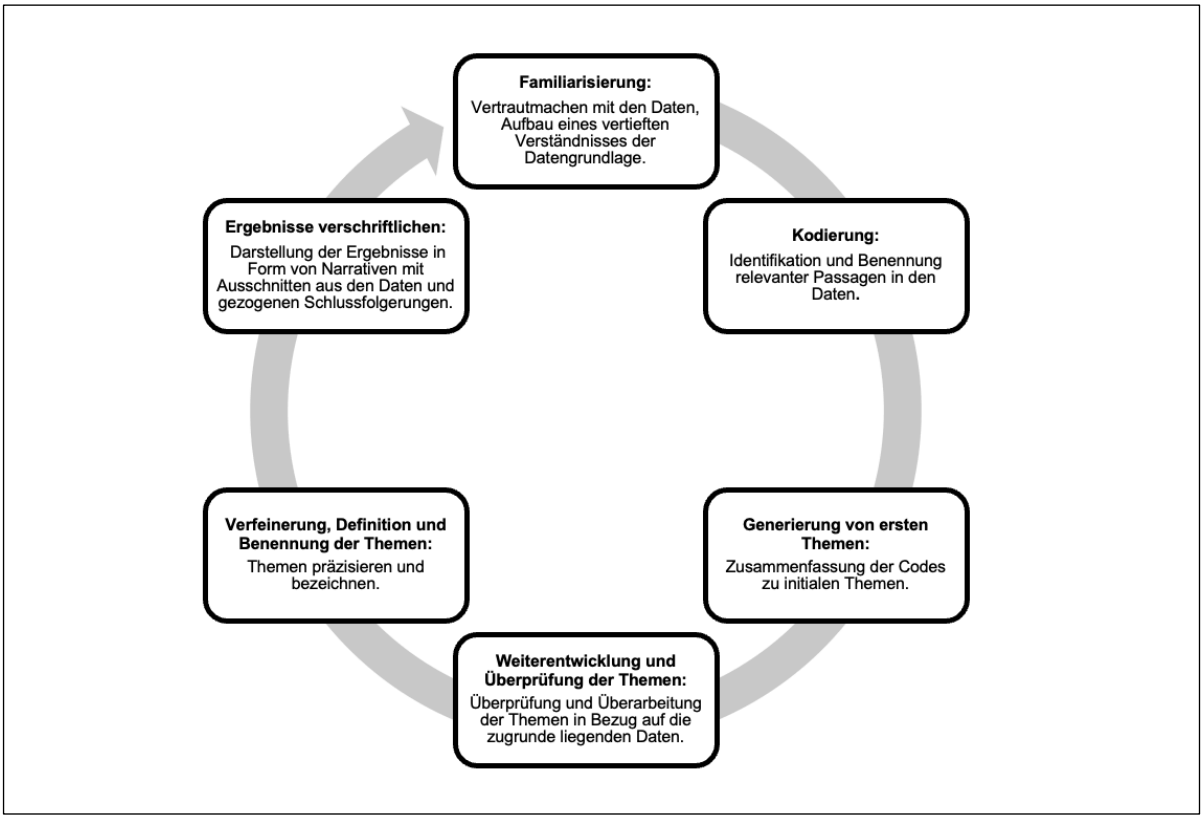


Abbildung 6. Verfahren der RTA. Eigene Darstellung nach Braun und Clarke (2021c).

Nach der vollständigen Transkription erfolgte somit eine erste Exploration der Gesprächsdaten. Diese geschah mit Hilfe der qualitativen Auswertungssoftware MAXQDA, wobei das Datenmaterial gesichtet und erste Anmerkungen und eigene Gedanken zunächst mit Hilfe von Memos festgehalten wurden. Zur weiteren Vertiefung des Datenmaterials und zur Unterstützung der im Rahmen der RTA zentralen Reflexivität der Autorin wurde ein Forschungstagebuch geführt. Relevante Segmente in den Interviewdaten, die sich als interessant oder bedeutsam erwiesen, wurden anschliessend identifiziert und mit entsprechenden Code-Labels versehen, um Bedeutungszusammenhänge oder Konzepte zu erfassen. Die hergeleiteten Codes wurden zu initialen Themen ausgearbeitet und weiterentwickelt, wobei angestrebt wurde, im Datenmaterial wiederkehrende Muster und Bedeutungen zu identifizieren. Dies geschah durch die Bildung von Cluster, die einen gemeinsamen Kerngedanken oder ein zugrunde liegendes Konzept zu teilen schienen. Zur Vertiefung der Themenentwicklung und -überprüfung wurde neben der erneuten Durchsicht des gesamten Datenmaterials ein Miro-Board erarbeitet, das insbesondere der visuellen Erkennung, Überprüfung und Verfeinerung von Wirkungszusammenhängen diente. Zur Veranschaulichung befindet sich das erarbeitete Miro-Board im Anhang D.

4.4.3 Gütekriterien

Zur Gewährleistung der notwendigen Güte der RTA galt es mehrere zentrale Schlüsselfaktoren sorgfältig zu berücksichtigen.

Ein zentrales Gütekriterium liegt nach Braun und Clarke in der immersiven Forschung, die über eine oberflächliche Interpretation hinausgeht und ein tiefes Verständnis der Daten erfordert. Als zentraler Schlüsselaspekt der RTA erweist sich dabei auch die Reflexivität, so wird, wie oben angeführt, das Führen eines Forschungstagebuchs als zentrales Element der Reflexion und Qualitätssicherung der Forschung angesehen. Braun und Clarke betonen darüber hinaus die Notwendigkeit von Kreativität und Theorieentwicklung, um aus den Daten neue und differenzierte Erkenntnisse zu gewinnen, wobei auch der zeitliche Aspekt betont wird, da eine fundierte Analyse ausreichend Zeit erfordert. Der Austausch mit anderen Forschenden und Peer-Feedback gilt als weiteres Qualitätsmerkmal und eröffnet zusätzliche Perspektiven und Einsichten. Dieses Gütekriterium wurde durch die Teilnahme an einem regelmässigen Literaturkolloquium und einer Schreibgruppe mit weiteren Studierenden umgesetzt. Eine lückenlose und chronologische Dokumentation der Forschungstätigkeit und der getroffenen Entscheidungen ist letztlich zentral, um die erforderliche Güte zu gewährleisten (Braun & Clarke, 2021b, 2021c, 2023).

5 Ergebnisse

Dieses Kapitel dient der Herleitung der zentralen Ergebnisse der Datenerhebung. Ein explorativer Forschungsansatz mittels qualitativer Gruppendiskussionen wurde gewählt, um folgende Forschungsfrage zu beantworten:

„Welche zentralen Einflussfaktoren können für die Untervertretung von Frauen in Kaderpositionen in der Division Markt Personenverkehr der SBB verantwortlich gemacht werden?“.

Die Anwendung der reflexiven thematischen Analyse nach Braun und Clarke hatte zum Ziel, die Vielschichtigkeit des Forschungsgegenstandes dieser Arbeit abzubilden und zugleich einen strukturierten Einblick in die Dynamiken innerhalb der SBB Division MP zu ermöglichen. Als Ergebnis liessen sich vier übergeordnete Themen und dreizehn Subthemen ableiten. Die Synthese dieser Themen erfolgt in Form einer Thematic Map, die in Abbildung 7 illustriert ist und damit die komplexen Zusammenhänge und Einflussfaktoren innerhalb des untersuchten Handlungsfeldes verdeutlicht. Eine tabellarische Übersicht im Anhang E liefert darüber hinaus einen zusammenfassenden Gesamtüberblick über die zugrundeliegenden Charakteristika dieser Themen.

Als zentrale Erkenntnis der empirischen Untersuchung ist festzuhalten, dass die Unterrepräsentanz von Frauen in Kaderpositionen in der Division MP auf ein komplexes Geflecht verschiedener Einflussfaktoren zurückzuführen ist. Die Ursache für dieses multifaktorielle Phänomen ist tief in den gesellschaftlichen Strukturen verwurzelt. Politische Rahmenbedingungen, wie der langsame Fortschritt in der Gleichstellungspolitik, und soziokulturelle Normen, wie das traditionell geprägte Geschlechterrollenverständnis, prägen den Kontext, in dem sich die weiblichen Mitarbeiterinnen bewegen. Verstärkt werden diese externen Einflüsse durch interne männerdominierte Praktiken und Kulturen sowie durch individuelle Faktoren wie Selbststereotypisierung und internalisierte Glaubenssätze, die sich weiter auf die wahrgenommene Führungsaspiration niederschlagen.

Im Folgenden werden die übergeordneten Themen und deren Subthemen im Einzelnen erläutert und deren wechselseitige Verstärkung inhaltlich dargestellt.

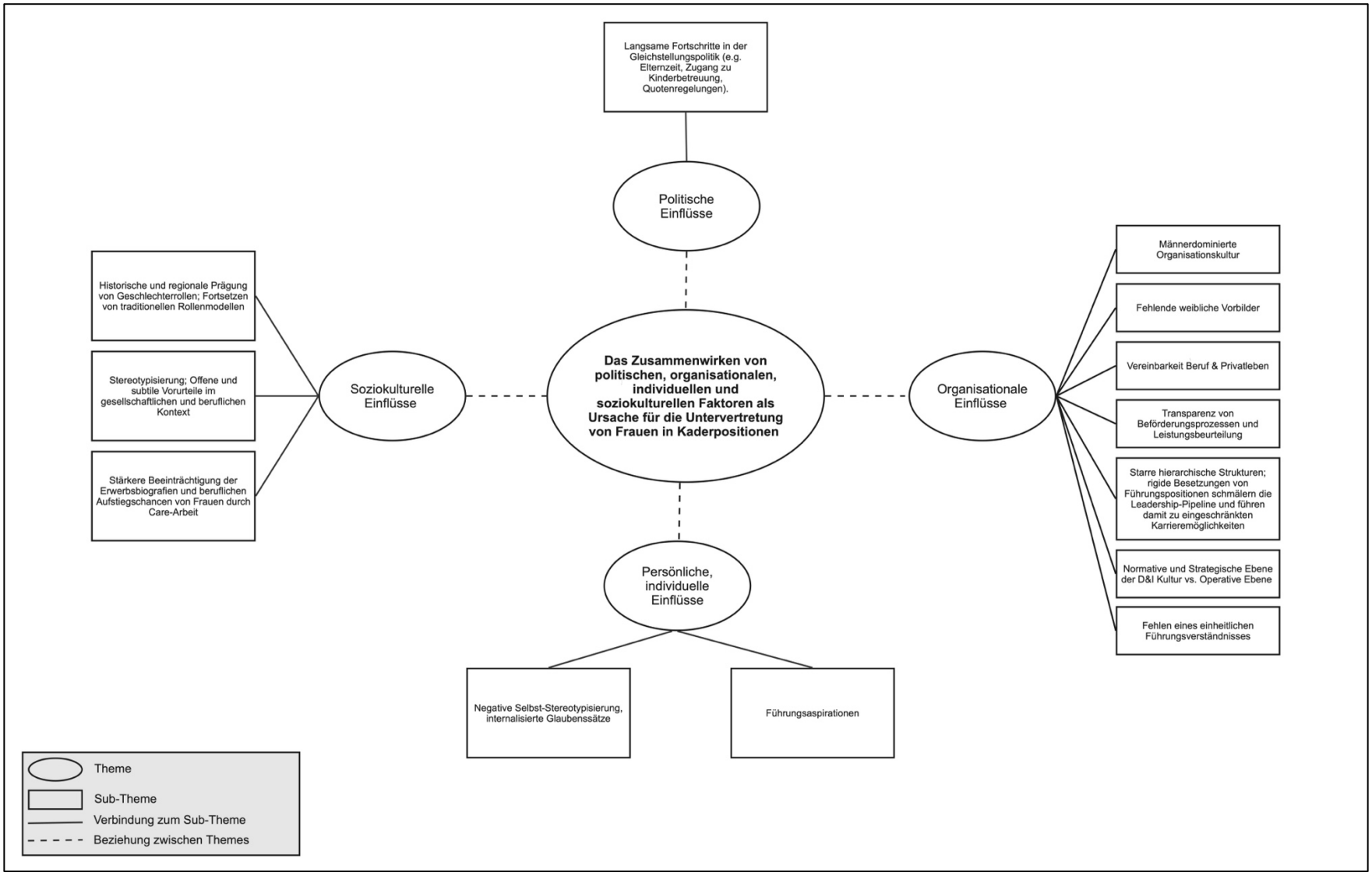


Abbildung 7. Ergebnisdarstellung in Form einer Thematic Map.

5.1 Thematische Struktur

5.1.1 Politische Einflüsse

Aus den Gruppendiskussionen ging hervor, dass die politischen Rahmenbedingungen und die Gesetzgebung in der Schweiz als bedeutsame, wenngleich oft latente Variablen bei der Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen wirken. So wurde eingehend über die bestehenden Massnahmen auf den legislativen Ebenen und deren direkten sowie indirekten Einfluss auf die Karrierechancen von Frauen diskutiert.

5.1.1.1.1 Langsame Fortschritte in der Gleichstellungspolitik

Zu den polarisierenden Gesprächsthemen gehörten dabei unter anderem die politische Regelung von Elternzeit und der unbezahlten Betreuungsarbeit im Hinblick auf die berufliche Entwicklung. So plädierten die Diskussionsteilnehmenden für eine breitere und flexiblere Elternzeitpolitik, die es beiden Elternteilen ermöglicht, Elternzeit in Anspruch zu nehmen, ohne einen Elternteil zu benachteiligen. Besonders kritisiert wurde die in der Schweiz gesetzlich festgelegte Dauer des Mutterschaftsurlaubs, die mit 14 Wochen als zu kurz empfunden wird, um den Bedürfnissen junger berufstätiger Mütter gerecht zu werden. Der Wiedereinstieg gestalte sich unter diesen Bedingungen als besonders schwierig und beeinträchtige die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz spürbar. Dies lässt sich exemplarisch an der folgenden Aussage einer Diskussionsteilnehmerin mit Kaderfunktion verdeutlichen:

„[…] Die Bedingungen in der Schweiz, um Kinder zu haben und zu arbeiten, selbst wenn es nicht eine Karriere ist, sind einfach nicht gut. Und dann hast du vier Monate Mutterschaftsurlaub, musst ins Büro kommen, dann sagen sie dir, 'ja pump doch deine Milch ab', und dann bist du noch hormongesteuert, und schwitzt, das geht einfach nicht. Und das wäre schon mal ein Thema. Du musst mehr Elternzeit haben, und wenn dann irgendein FDP-Mensch aus der Ostschweiz kommt und sagt, 'ja die Frau kann dann nach drei Monaten wieder arbeiten, dann übernimmt dann der Vater noch drei Monate', dann ist einfach das Problem wieder nicht gelöst. Ich finde es so familienpolitisch, also es ist dann auch gesellschaftlich, du hast einen Rattenschwanz von Themen, die abgedeckt sind, du hast den Fachkräftemangel weniger, wenn du mehr Frauen im Arbeitsmarkt hast, du hast mehr Frauen, die Potenzial haben, eine Karriere zu machen, du hast mehr Kinder, die Mütter haben, die „gebügelt“ haben, das löst sich dann ein bisschen von selbst, aber in der aktuellen Struktur, habe ich das Gefühl, braucht es einfach noch gewissen Druck, viel Druck von aussen, damit sich überhaupt etwas ändern kann […]“ (Gruppendiskussion_1_21.02.2024, Pos. 148, Sprecherin: S07)

Die SBB bietet zwar mit 18 Wochen Mutterschaftsurlaub für Mitarbeiterinnen und 20 Tagen Vaterschaftsurlaub für Mitarbeiter bereits eine progressivere innerbetriebliche Sonderregelung an. Die Frustration über die politischen Rahmenbedingungen zeigte sich dennoch insbesondere bei den Diskussionsteilnehmenden zwischen 45 und 57 Jahren, die zum Zeitpunkt der Geburt ihrer Kinder deutlich geringere Gestaltungsmöglichkeiten hatten und deren Wiedereinstieg in den Beruf sich dementsprechend schwierig gestaltete. Eine Aussage einer Teilnehmerin unterstreicht den sehr langsamen Fortschritt auf politischer Ebene:

„Ja, die Schweiz ist ja auch nicht so reformwillig, muss man ja sagen. Ich meine, [Ehepartner] zum Beispiel, vor zwölf Jahren, als [Kind] auf die Welt kam, hatte er einen Tag Vaterschaftsurlaub. Und wenn die Geburt nicht irgendwie um Mitternacht herum ist, ist es nicht so schlecht, aber unter Umständen, oder wenn sie dann wirklich nachher ist (…) dann hast du einfach gar keine Chance. Und ich meine, ja, aber das haben wir selbst in der Hand, was wir so wollen, aber ich meine, wenn du unser Parlament so anschaust, dann hat es schon einfach noch nicht unbedingt die drin, die irgendwie so die grossen Promoter sind, um (...) irgendwie Reformen voranzutreiben, egal wo.“ (Gruppendiskussion_1_21.02.2024, Pos. 148, Sprecherin: S07)

Die Verfügbarkeit von Kinderbetreuungseinrichtungen stellte ein weiteres zentrales Diskussionsthema dar. Die Zugänglichkeit und Erschwinglichkeit entsprechender Betreuungseinrichtungen oder die Unterstützung durch Familienangehörige wurde als zentrale Herausforderung genannt, um Frauen den Wiedereinstieg in den Beruf und die Übernahme von Führungspositionen zu ermöglichen. Auch hier zeichnet sich eine historische Entwicklung ab. Insbesondere ältere Teilnehmende berichteten von der Schwierigkeit, dass es früher noch keine vielfältigen Betreuungsmöglichkeiten gab und Personen mit unregelmässigen Arbeitszeiten kaum Unterstützung fanden. Besonders Alleinerziehende erhielten selten Unterstützung und fühlten sich häufig von der Gesellschaft ausgegrenzt. Zusätzlich wurde darauf hingewiesen, dass die gesellschaftliche Akzeptanz, ein Kind in eine Krippe oder zu einer Betreuungsperson zu geben, sehr gering war - und immer noch ist, was auf einen engen Zusammenhang zwischen politischen und soziokulturellen Einflüssen hinweist.

Festzuhalten bleibt, dass insbesondere die langsamen Fortschritte in der Gleichstellungspolitik als Hindernis für die Karriereentwicklung von Frauen identifiziert wurden.

Die Teilnehmenden teilten die Einschätzung, dass die Diskussion in der Schweiz über Geschlechtergleichstellung und weitere Diversitätsdimensionen im internationalen Vergleich

noch sehr rückständig und konservativ sei. Eine aus dem Ausland zugezogene Diskussionsteilnehmerin beschrieb dies wie folgt:

„Aber generell würde ich schon sagen, ich habe manchmal schon auch meine Augen gerieben, als meine Tochter dann in der Schule war, was in der Schweiz noch ist, wo ich dachte, das ist jetzt eigentlich doch schon seit 30 Jahren anders.“ (Gruppendiskussion_1_21.02.2024, Pos. 151, Sprecherin: S05)

Insgesamt lässt sich somit ein Muster erkennen, das sich aus verschiedenen Aspekten wie Alter, Elternschaft, der historischen Entwicklung der Gleichstellungspolitik sowie den verfügbaren Betreuungsmöglichkeiten und deren gesellschaftlicher Akzeptanz zusammensetzt. Diese Faktoren wirken zusammen als signifikante Barrieren für die Karriereentwicklung von Frauen und tragen zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen bei.

5.1.2 Soziokulturelle Einflüsse

5.1.2.1 Historische regionale Prägung von Geschlechterrollen

Als besonders wichtiges Spannungsfeld konnte die historische und regionale Prägung der Geschlechterrollen in der Schweiz identifiziert werden, die einen grossen Einfluss auf die Erwerbsbeteiligung und den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen hat. Gerade in ländlicheren, eher konservativ geprägten Regionen scheint das traditionelle Rollenbild, wonach Frauen die Hauptverantwortung für Haushalt und Kinder tragen, noch stark verankert zu sein. Vor allem Teilnehmerinnen aus ländlicheren Regionen berichteten von ihren Erfahrungen mit dem sozialen Druck, dem sie aufgrund ihrer Rolle als berufstätige Mütter ausgesetzt sind. Dieser manifestiert sich in ständigen Diskussionen und Rechtfertigungen im gesellschaftlichen und familiären Umfeld.

So berichtete eine Teilnehmerin mit Kaderfunktion, dass ihr die Möglichkeit, in einer Stadt zu arbeiten, eine gewisse Anonymität biete, die sie so in ihrer Heimatregion nicht gefunden hätte. Dennoch müsse sie sich ständig für ihre Arbeitssituation rechtfertigen, indem sie die finanzielle Situation als Grund anführt, obwohl sie im Grunde einfach gerne arbeite, dies jedoch nicht dem traditionellen Rollenbild in ihrem Umfeld entspreche. Selbst ihre Eltern entschuldigten sich bei Bekannten dafür, dass sie über das gesellschaftlich erwartete Pensum hinaus arbeite. In einer weiteren Aussage schilderte die Teilnehmerin, wie sie diese stereotypen Annahmen in ihrem Umfeld, gerade in der tertiären Sozialisationsphase, wahrnahm und wie sich diese in der Folge in ihrer beruflichen Segregation manifestierten. Auffallend war, wie detailliert sie sich an diese Aussagen

erinnerte, was die hohe Bedeutung und den Einfluss solcher expliziten Aussagen auf die weitere Entwicklung von Frauen verdeutlicht:

„Ich musste damals meine Lehrstelle wechseln, weil es gar nicht gefruchtet hatte, und ich weiss noch, wie mein Onkel meinem Papa gesagt hat, 'ah, ist ja nicht so wichtig, wegen dem Meittli, die heiratet ja irgendwann und kriegt Kinder, und der, naja, es kommt dann schon gut mit dem.' […] Oder ich hätte gerne Informatik studiert, aber nein, das ist eher etwas mit Zahlen für Männern. Von denen habe ich paar in der Trickkiste.“ (Gruppendiskussion_1_21.02.2024, Pos. 166-168, Sprecherin: S10)

Aber nicht nur auf gesellschaftlicher Ebene, sondern auch im beruflichen Kontext manifestieren sich diese stereotypen Vorstellungen, wie eine Teilnehmerin aus ihrer Erfahrung als Teamleiterin im Rahmen eines Migrationsprozesses berichtete:

„[…] Dann hätte ich den Job in Brig haben können und er hatte gesagt, 'ja, wirklich, wir würden dich sehr gerne haben'. Und ich habe gesagt, 'ja, aber in Brig, was habe ich denn da für Möglichkeiten?' Und dann hat er gesagt, 'du kannst heiraten und Kinder haben'.“ (Gruppendiskussion_1_21.02.2024, Pos. 112, Sprecherin: S07).

Auch in der Zusammenarbeit mit externen Partnern:innen aus eher konservativ geprägten Regionen scheinen Rollenbilder verankert zu sein. So berichtet eine Teilnehmerin mit Kaderfunktion von der Erfahrung, dass sie bei gemeinsamen Besprechungen oft mit der stereotypen Annahme konfrontiert wird, sie sei nur für die Protokollführung oder für den Kaffee zuständig, bis den Anwesenden jeweils bewusst wird, dass sie eigentlich als Auftraggeberin fungiert. Dies verdeutlicht die Herausforderung, dass implizite Vorurteile und Geschlechterstereotypen nicht nur in internen Abläufen zu berücksichtigen sind, sondern sich auch in externen Arbeitsprozessen niederschlagen und somit das Arbeitsumfeld für Frauen unabhängig von ihrer Position massgeblich beeinträchtigen können.

5.1.2.2 Stereotypisierung

Wie in den vorangegangenen Ausführungen dargestellt, stehen traditionelle Geschlechterrollen in direktem Zusammenhang mit den wahrgenommenen Stereotypen sowohl am Arbeitsplatz als auch in der Gesellschaft. Viele Diskussionsteilnehmerinnen, unabhängig von ihrer Position, berichteten von der Wahrnehmung, mehr leisten zu müssen, um als kompetent wahrgenommen zu werden. Zudem fühlen sie sich häufiger und schneller Kritik ausgesetzt. Insbesondere mit der Einführung von Quotenregelungen und einer verstärkten Aufmerksamkeit für die Geschlechtersensibilisierung im Unternehmen seien auch kritische Männerstimmen lauter geworden. So werden Aussagen getroffen, dass

manche Frauen trotz intensiver Assessment-Bemühungen nur aufgrund ihres Geschlechts in bestimmte Rollen gelangen, was deutlich ihre Kompetenzen für eine Führungsaufgabe untergräbt.

Insbesondere in Sitzungen erleben sie Situationen, in denen sich implizite und explizite Vorurteile manifestieren. Exemplarisch dafür sind Bemerkungen wie „da ist ja die Lehrtochter gekommen“ oder die automatische Zuweisung von administrativen Aufgaben wie Protokollführung an die weiblichen Anwesenden. Eine Diskussionsteilnehmerin mit Kaderfunktion schilderte ihre Erfahrungen in Sitzungen, in denen sie aufgrund der besprochenen Inhalte vor allem für die höheren Hierarchieebenen sehr sichtbar ist, wie folgt:

„Ich habe schon erlebt, dass man dann wie so begleitet wird. Als könne man das jetzt selbst nicht. Vor allem in Gremien, wo die Sichtbarkeit nach oben ist, begleitet man mich. So, dass mich schon Leute gefragt haben: 'Was macht die Person auch noch da?' […] Keine Ahnung. Inhaltlich ist es mein Thema. Ich gebe Auskunft. Aber ich werde begleitet.“ (Gruppendiskussion_1_21.02.2024, Pos. 118, Sprecherin: S04).

Die Teilnehmerinnen berichteten jedoch von der Erfahrung, dass mit der Einführung der Quotenregelungen und der grundsätzlichen Aufmerksamkeit der Geschlechtersensibilisierung innerhalb des Unternehmens, zugleich auch die Stimmen lauter geworden seien, dass manche Frauen nur aufgrund ihres Geschlechts in Rollen kämen und ihnen dementsprechend nur eingeschränkt Kompetenzen als gute Führungskraft zugeschrieben würden.

Von einer anderen Diskussionsteilnehmerin, die in einem tendenziell männlich dominierten Bereich tätig ist und eine Kaderfunktion innehat, wird beschrieben, dass sie bewusst gegen implizite Erwartungen vorgeht, um nicht in eine stereotypische Rolle gedrängt zu werden. So sei sie immer wieder gefordert, zu erklären, was sie eigentlich studiert habe, da dies aufgrund ihres Geschlechts oft nicht erwartet werde, und schildert ihre Erfahrung im Arbeitskontext wie folgt:

„Weil implizit, wenn ich da stehe und ein junger Kollege steht da, dann ist ja klar, der hat die Arbeit gemacht und nicht ich. Und das ist dann schon etwas, wo man sich explizit gegen Vorurteile wehren muss.“ (Gruppendiskussion_1_21.02.2024, Pos. 111, Sprecherin: S05).

In den Diskussionen wurde auch die Erfahrung geteilt, dass das berufliche Engagement und die Kompetenz von Frauen durch eine Mutterschaft ausdrücklich in Frage gestellt werden. Es wurde betont, dass diese Zweifel gegenüber Männern niemals zum Ausdruck gebracht würden und dies kein Thema sei. Auch diese Wahrnehmung lässt sich nicht

zuletzt auf das kulturell verankerte Frauenbild in der Schweiz zurückführen, wie die folgende Aussage einer Diskussionsteilnehmerin verdeutlicht:

„Ich muss dazu aber erwähnen, dass ich vier Jahre in den USA gelebt habe. Ich war glatt erschrocken, als ich in die Schweiz gekommen bin, wie ausgestellt ich als berufstätige Mutter geworden bin. Das war für mich ein Kulturschock. So ähnlich wie du das auch beschrieben hast, ist es kein Thema in Amerika, ob ich als Frau arbeite oder nicht. Das ist einfach privat. Es ist meine Entscheidung, ob ich das tue. Aber es wird weniger in die Unternehmen gezogen. Es ist auch kein Thema in Vorstellungsgesprächen. 'Wie organisieren sie sich als Mutter von zwei Kindern?' Das ist mir auch in den SBB passiert in Vorstellungsgesprächen.“ (Gruppendiskussion_5_28.02.2024, Pos. 13, Sprecherin: S02)

Insbesondere der Wiedereinstieg nach einer Schwangerschaft gestalte sich als besonders schwierig. Eine Teilnehmerin drückte ihre Frustration darüber aus, dass sie seit ihrer Rückkehr nicht mehr angemessen gefordert werde und weiterhin an den gleichen Themen arbeite, obwohl sie bereits vor der Schwangerschaft den Wunsch nach neuen Projekten äusserte, dies jedoch aufgrund ihrer beruflichen Abwesenheit derzeit nicht möglich sei. Was bleibt, ist ein Gefühl der mangelnden Wertschätzung und die Unsicherheit, ob sie in ihrem Tätigkeitsbereich tatsächlich noch gebraucht wird. Diese Wahrnehmung lässt sich durch die Aussage einer Teilnehmerin mit Kaderfunktion unterstreichen. So schilderte sie, dass sie als Mutter von zwei Kindern in der beruflichen Wahrnehmung anders angesehen wurde und sich für ihre Anerkennung besonders durchsetzen und kämpfen musste.

„Ich habe das Gefühl, das ist meine persönliche Wahrnehmung, ich musste immer die Ellbogen ausfahren, damit man mich als Mutter mit zwei kleinen Kindern mit einem 60%-Pensum sieht. Ich habe das Gefühl, man hat es erst gemerkt, als ich mich für einen Job beworben habe, bei dem niemand dachte, dass ich das machen würde. Dass es nicht einfach nur daher gesagt ist, dass ich mich gerne weiterentwickeln würde, sondern dass ich es auch noch so recht ernst meine. Und es ist genau so in dieser klassischen Zeit, du bist 34, du hast das erste Kind. Und dann (...) wird man in der Wahrnehmung einfach anders angeschaut.“ (Gruppendiskussion_1_21.02.2024, Pos. 42, Sprecherin: S07)

Aus der Diskussion mit männlichen Teilnehmenden in Kaderfunktionen wurde hingegen die Beobachtung geäussert, dass junge Frauen, die noch keine Kinder haben, oft motivierter und engagierter seien als ihre männlichen Kollegen. Während dieser Effekt für das Unternehmen wertschöpfend sei, werde bei den Mitarbeiterinnen ein erhöhter Leistungsdruck wahrgenommen, sobald Kinder ins Spiel kämen. Dies geschehe, um auch weiterhin als wertvoll für das Unternehmen wahrgenommen zu werden. Ein weiterer

Diskussionsteilnehmer bestätigte die Wahrnehmung, dass junge Frauen aussergewöhnlich hart arbeiten und sich einem hohen Druck ausgesetzt sähen, ihre Karriereziele vor der Mutterschaft zu erreichen. Er beschrieb weiter, dass er Frauen oft *bremsen* müsse, um sie vor Überforderung zu schützen. An dieser Stelle ist kritisch anzumerken, dass eine solche Vorgehensweise, auch wenn sie wohlwollend gemeint ist, möglicherweise von impliziten geschlechtsspezifischen Vorurteilen geprägt ist. Sie könnte stereotype Vorstellungen verstärken, dass Frauen weniger belastbar sind oder dass ihre Karriere weniger Priorität hat als ihre familiären Verpflichtungen. Zudem wurde über eine abweichende Wahrnehmung des beruflichen Engagements zwischen Männern und Frauen berichtet, wobei dies ebenfalls auf stereotype Vorstellungen zurückzuführen sein könnte. So werden Männer als weniger engagiert wahrgenommen und müssten häufiger motiviert werden, während Frauen als zu ehrgeizig wahrgenommen werden. Diese Annahmen können die Geschlechterungleichheit in Führungspositionen weiter verschärfen.

5.1.2.3 Stärkere Beeinträchtigung der Erwerbsbiografie und beruflichen Aufstiegschancen von Frauen durch Care-Arbeit

Das gesellschaftlich verankerte Rollenbild und die damit verbundenen Stereotypisierungen münden in der Erkenntnis, dass die berufliche Karriere von Frauen durch unbezahlte Care-Arbeit im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen überdurchschnittlich stark beeinträchtigt wird. Die Diskussionsteilnehmerinnen berichteten, dass mit der Geburt ihres ersten Kindes ein spürbarer Einschnitt in ihre Karriere erfolgte, der sie zu beruflichen Opfern oder Anpassungen in ihrer Karriereentwicklung veranlasste. Demgegenüber war dies bei den männlichen Teilnehmern tendenziell weniger ein Thema. Zu den beruflichen Anpassungen gehörten unter anderem die Aufnahme geringfügiger Teilzeitbeschäftigungen oder Unterbrechungen der beruflichen Laufbahn. Zwar betrachteten auch die männlichen Teilnehmer das Thema Familie als zentral und bestätigten übereinstimmend, dass sie ihre beruflichen Entscheidungen in Absprache mit ihren Partnerinnen treffen und ihr Pensum entsprechend reduzieren, doch zeigten die Gespräche, dass viele der männlichen Teilnehmenden nur selten auf ein Pensum von unter 80% wechselten. Demgegenüber wechselten die weiblichen Teilnehmerinnen häufiger in Teilzeitpensen zwischen 50 und 60%. Dies lässt darauf schliessen, dass Frauen nach wie vor einen überwiegenden Teil der unbezahlten Care-Arbeit auf Kosten ihrer beruflichen Entwicklung übernehmen. Die Aussage einer Diskussionsteilnehmerin verdeutlicht dies:

„[...] das war dann auch der Punkt, wo es mit meinem Partner auseinander ging. Er war in der Karriereentwicklung vorher parallel [zu mir] und in dem Moment, wenn du ein Kind bekommst und auf Teilzeit reduzierst, bleibt es bei einem mehr oder weniger auf dem

gleichen Level und bei dem anderen geht es nach oben. Also bei uns.“ (Gruppendiskussion_1_21.02.2024, Pos. 43, Sprecherin: S05)

Es ist jedoch wichtig festzuhalten, dass auch in diesem Bereich ausgeprägte Stereotype wirken. Für männliche Beschäftigte stellt die Reduzierung des Arbeitspensums ebenfalls eine Herausforderung dar, da sie aufgrund tradierter Rollenbilder sowohl gesellschaftlich als auch betrieblich weniger akzeptiert wird als bei ihren weiblichen Kolleginnen.

Insbesondere alleinerziehende Frauen, deren Kinder heute im Erwachsenenalter sind, beschrieben die damaligen Herausforderungen, Beruf und Kinderbetreuung zu vereinbaren. Darunter litten vor allem ihre akademische Laufbahn und sie strebten Tätigkeiten an, die ihnen eine gewisse Flexibilität, aber kaum Aufstiegschancen in leitende Positionen boten. Dies scheint nun, neben ihrem Alter, als einer der Gründe zu fungieren, warum ihnen der Aufstieg in eine Führungsposition verwehrt bleibt.

Ein in diesem Zusammenhang vermehrt angesprochener Aspekt ist die Möglichkeit des Top-Sharing, bei dem eine Führungsposition in zwei 60%-Stellen aufgeteilt wird. In den Diskussionen wird diese Möglichkeit als gute Alternative betrachtet, um insbesondere Frauen trotz Betreuungsaufgaben in Führungspositionen zu halten. Dennoch wäre es erstrebenswert, wenn diese Option auch männlichen Mitarbeitenden zugänglicher gemacht würde und eine entsprechende kulturelle Akzeptanz fände. Trotz der sehr positiven Einschätzung seitens der Teilnehmenden trifft dieses Modell in der Praxis häufig auf Widerstände. Nach wie vor ist die Akzeptanz von Co-Lead-Modellen gering, was einerseits auf den damit verbundenen organisatorischen Aufwand und andererseits auf grundsätzliche Kritik, ob dieses Modell dem traditionellen Führungsverständnis entspricht, zurückzuführen ist. Dieses Hindernis wird im Zusammenhang mit den organisationalen Einflüssen weiter ausgeführt.

5.1.3 Persönliche, individuelle Einflüsse

5.1.3.1 Selbst-Stereotypisierung, internalisierte Glaubenssätze

Als weitere Beobachtung offenbarte sich in den Gruppendiskussionen das Phänomen der Selbststereotypisierung, wobei insbesondere bei den weiblichen Diskussionsteilnehmerinnen die Tendenz beobachtet wurde, gesellschaftliche Stereotype über ihr Geschlecht zu verinnerlichen und auf sich selbst anzuwenden. In den Gesprächen wurde deutlich, dass Frauen häufig ihre eigenen Fähigkeiten und Leistungen hinterfragen. Dies zeigte sich besonders stark bei der Begründung ihres beruflichen Erfolgs. Unabhängig von ihrer Position beurteilten die Teilnehmerinnen ihren Karriereverlauf oft weniger selbstbewusst und führten ihre jetzige Position häufig auf Zufall oder Glück zurück. Eine

Diskussionsteilnehmerin in Kaderfunktion beschrieb beispielsweise, dass sie sich selbst nie zugetraut hätte, ihre jetzige Position zu erreichen, und dass dieses Gefühl auch heute noch bestehe, obwohl sie ihre Tätigkeit bereits seit mehreren Jahren ausübe. Im Gegensatz dazu zeigten sich die männlichen Diskussionsteilnehmer deutlich selbstbewusster in der Darstellung ihres bisherigen beruflichen Werdegangs und betonten insbesondere ihre beruflichen Erfolge.

Inwieweit sich diese Selbststereotypisierung weiterführend auch auf die persönlichen Karriereziele und die Selbstpromotion auswirkt, verdeutlicht die folgende Aussage einer Diskussionsteilnehmerin:

„[…] Ich hatte mal eine Kollegin, da ging es eben um irgendein Talentprogramm und Weiterentwicklung, darum, wer übernimmt jetzt eine Stelle, und mein Chef hat dann damals gesagt, 'ja, die und die, die möchte Karriere machen'. Und ich habe schon gemerkt, dass ich gedacht habe, was, die sagt das so? Sie möchte Karriere machen. Aber ist ja super, dann hat er gewusst, sie möchte Karriere machen, er kann sie gezielt fördern. Hervorragend. Und ich hatte immer so ein bisschen, ja, vielleicht merkt ja irgendjemand, dass ich etwas kann und bietet mir etwas an.“ (Gruppendiskussion_1_21.02.2024, Pos. 149, Sprecherin: S04)

Auch internalisierte Glaubenssätze, geprägt durch die eigene Sozialisation, traten in den Diskussionen deutlich hervor und beeinflussten die berufliche Entwicklung der Diskussionsteilnehmerinnen. Die oben zitierte Teilnehmerin reflektierte über die Anerkennung, die sie von ihren Eltern für ihren Erfolg erhalten hatte, und wies auf den Unterschied zu der Anerkennung hin, die ihr Bruder für seinen Erfolg erhalten hatte:

„[…] Ich unterstelle es meinen Eltern, dass sie wahrscheinlich wie meinem Bruder gesagt haben - ob sie es je gemacht haben, weiss ich nicht, aber wahrscheinlich gesagt haben 'das hast du jetzt aber gut gemacht', oder wenn er einen Job gehabt hätte, den ersten grossen guten Job, 'das hast du super gemacht, das hast du verdient', und bei mir dann vielleicht eher so, 'du hast jetzt aber Glück gehabt, hast du da eine Stelle gefunden', und das sind so ganz kleine Sachen, aber bei der Frau ist es Glück, und beim Mann ist es, du hast darauf hingeschafft, und ich weiss nicht, ob sie das je so gesagt hat, oder beide *so gesagt haben, aber es schwingt so mit, es ist Glück, wenn man eine gute Stelle hat als Frau, und es ist erarbeitet, wenn man das als Mann hat. Und das ist wie eine Prägung, die man halt mitnimmt. Ja, so ein Glaubenssatz, oder?“* (Gruppendiskussion_1_21.02.2024, Pos. 160, Sprecherin: S04)

5.1.3.2 Führungsaspirationen

Als Erkenntnis lässt sich aus den Gruppendiskussionen festhalten, dass die Führungsaspirationen von Frauen durch ein komplexes Zusammenwirken von individuellen, organisationalen und soziokulturellen Faktoren geprägt sind. Einen zentralen Aspekt stellen dabei die persönlichen Kompetenz- und Erwartungshaltungen dar, welche stark von internalisierten Überzeugungen und Selbststereotypen geprägt sein können. Mehrere Teilnehmerinnen berichteten, dass sie sich gezielt gegen eine personelle Führung entschieden haben, um sich stärker auf ihre fachlichen Aufgaben konzentrieren zu können.

Zugleich könnten die bei den weiblichen Teilnehmerinnen geringer ausgeprägten Führungsaspirationen auch mit den zuvor beschriebenen Selbststereotypisierungen zusammenhängen. In den Diskussionen war zu beobachten, dass Frauen ihre Kompetenzen und Fähigkeiten für eine berufliche Position wesentlich kritischer einschätzen und Situationen, in denen die Anforderungen an sie sehr anspruchsvoll erscheinen, eher meiden. Bei den männlichen Diskussionsteilnehmern war diese kritische Selbstbeurteilung hingegen weniger ausgeprägt. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Lebensphase, in der sich die Teilnehmenden befinden, durchaus einen Einfluss darauf hat, inwieweit eine Person eine leitende Funktion anstrebt.

Darüber hinaus bestehen Bedenken hinsichtlich der zusätzlichen Arbeitsbelastung und der Auswirkungen auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Es scheint kulturell in der Organisation verankert zu sein, dass Führungspositionen eine ständige Verfügbarkeit erfordern, die über die traditionellen Arbeitszeiten hinausgeht. Diese Erwartung erstreckt sich auf die Erreichbarkeit von früh morgens bis spät abends sowie am Wochenende und wird von anderen Führungskräften aktiv vorgelebt. Auf die Frage, ob die Wahrnehmung bestehe, ständig verfügbar sein zu müssen, antwortet eine Diskussionsteilnehmerin mit Kaderfunktion wie folgt:

„Also von oben? Ich finde, ja. Es ist selbstverständlich, also ich wohne in Zürich, es ist einfach schon aus der Frage, dass man Termine um 7:15 Uhr hier in Bern physisch machen kann. […] Das ist okay, aber ja. Und dasselbe halt am Abend bis um 20:00. Ich finde, das hat zu genommen, dass man einfach erreichbar sein muss. Ich würde jetzt nicht sagen, dass ich so relevant wäre.“ (Gruppendiskussion_1_21.02.2024, Pos. 69, Sprecherin: S06)

Die Aussage eines männlichen Diskussionsteilnehmers in Kaderfunktion verdeutlicht die kulturell verankerte Erwartung ständiger Verfügbarkeit und die damit verbundene Schwierigkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Betreuungsarbeit.

„[…] Also für mich ist die nächste Stufe eine Stufe, da ist das Wochenende nicht mehr unbedingt das Wochenende, da ist die Abgrenzung schwieriger, da braucht es mehr, als ich

im Moment noch bereit bin zu geben vom Alltag, wo ich mich eingepflegt habe, mit den 40% Kinderbetreuung von drei Kindern, die sind noch zwischen neun und zwölf Jahre alt, also da braucht es noch viel Betreuung. […]" (Gruppendiskussion_3_22.02.2024, Pos. 31, Sprecher: S07)

Möglicherweise könnte gerade ein solches Führungsverständnis eine Erklärung dafür bieten, dass die mit einer Führungsposition verbundenen Anforderungen und Belastungen dazu führen können, dass in der Folge die Führungsaspirationen - unabhängig vom Geschlecht - geringer ausgeprägt sind.

5.1.4 Organisationale Einflüsse

5.1.4.1 Männerdominierte Organisationskultur

Im Rahmen der Datenerhebung wurden verschiedene Aspekte identifiziert, die auf eine männlich dominierte Organisationskultur hinweisen. Dass die Eisenbahnindustrie bereits als männerdominierte Branche gilt, schlägt sich in der Organisationsstruktur nieder und verstärkt diese Herausforderung zusätzlich. Diese Prägung findet sich nicht nur in der allgemeinen Organisationskultur, sondern manifestiert sich auch in spezifischen Organisationspraktiken. Dies hat weitreichende Auswirkungen auf die Wahrnehmung und das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Als prägnantes Beispiel für die männerdominierte Organisationskultur geht in den Gruppendiskussionen ein militärisch oder männlich geprägter Sprachgebraucht hervor. So liessen sich in den Gesprächen festgefahrene, oft unbewusste Sprachmuster identifizieren, die Begriffe wie *Front, Mannschaft, Not am Mann* oder *Heavy Metall* enthalten als typisch, stellen zugleich jedoch einen entscheidenden Faktor für die Wahrnehmung und Integration von Diversität und in Inklusion dar und inwiefern sich besonders marginalisierte Gruppen ausgeschlossen fühlen. Es wird besprochen, dass der Sprachgebrauch als relevanter Hebel angesehen wird, der bereits auf gesellschaftlicher Ebene ansetzt und sich weiter in den Organisationsstrukturen manifestiert. Dabei sei innerhalb der Organisation viel Widerstand zu spüren, wenn es darum gehe, einen inklusiveren Sprachgebrauch zu wählen. Die Aussage einer Diskussionsteilnehmerin verdeutlicht dies wie folgt:

„[…] ich habe wirklich auch vor ein paar Jahren x Veranstaltungen als Besucherin besucht, wo ich manchmal dachte, es sei wirklich Wahnsinn. Wenn ich es jetzt analytisch anschaue, hätte ich mich nicht einmal angesprochen gefühlt. Die Sprache, das Wort Mannschaft, es ist eine sehr militärische Sprache, Front. Man tut sich extrem schwer. Und wenn ich dann denke, wenn ich zum Beispiel in ein internationales Meeting gehe oder in eher in kulturelle Kreise, da fängt man heute seit anderthalb Jahren an mit 'ah was ist dein Pronomen'. Das ist wirklich

Wahnsinn. Auch das, was du vorhin gesagt hast, die Kluft zwischen Fläche und hier, finde ich auch dort, was in der Gesellschaft in diversen Orten passiert, und wie wir dort sehr verzögert unterwegs sind. Ich möchte nicht sage was richtig und was falsch ist. Gleichzeitig hätten wir in der Sprache einen riesigen Hebel, da tun wir uns extrem schwer.“ (Gruppendiskussion_5_28.02.2024, Pos. 24, Sprecherin: S05)

Die tendenziell männlich dominierte Organisationskultur wirkt sich zudem auf die organisationalen Praktiken aus, so insbesondere auf die Einstellungs-, Beförderungs- und Leistungsbeurteilungsprozesse. Die Diskussionsteilnehmenden berichteten über die festgestellte Tendenz des Ähnlichkeitseffekts, wobei Führungskräfte dazu neigen, Personen einzustellen, die ihnen ähnlich sind. Dies trägt zum Erhalt der bestehenden männlich geprägten Kultur bei und führt zu einem homogenen Arbeitsumfeld, in dem Vielfalt und unterschiedliche Perspektiven fehlen. Als Intervention werden bereits Unconscious Bias Trainings eingesetzt, insbesondere für Personen, die in Rekrutierungsprozesse involviert sind. Grundsätzlich ist jedoch zu diskutieren, inwieweit diese Trainings auch für Führungskräfte eingesetzt werden und welchen Stellenwert sie im Rahmen von Beförderungsprozessen und Leistungsbeurteilungen haben könnten.

5.1.4.2 Fehlende weibliche Rollenbilder

Ein weiteres Merkmal einer männlich geprägten Organisationskultur manifestiert sich im Fehlen weiblicher Vorbilder. In den Gesprächen wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass insbesondere in den höheren Führungspositionen nur sehr wenige Frauen vertreten sind. Dies hätte zur Folge, dass jüngere Frauen kaum Vorbilder haben, an denen sie sich für ihre weitere Karriereentwicklung orientieren könnten und die ihnen zeigen, dass Frauen in ihrer Karriere gleichermassen erfolgreich sein können wie ihre männlichen Kollegen.

In diesem Zusammenhang wurden auch bestehende Möglichkeiten wie das Frauennetzwerk, dezidierte Kaderanlässe und ein neu gestartetes Kaderprogramm für Frauen aus der Division MP diskutiert. Diese wurden als besonders unterstützend im Hinblick auf die Visibilität angesehen, da darin häufig auch höhere weibliche Kaderpersonen eingebunden sind, die als Rollenvorbilder für Frauen fungieren würden.

5.1.4.3 Vereinbarkeit Beruf und Privatleben

Wie bereits in einem vorhergehenden Abschnitt erweist sich die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben trotz bestehender Möglichkeiten, die die SBB bereitstellt und als äusserst positiv hervorgehoben wurden, als bestehende Herausforderung, die aus den Gruppendiskussionen hervorgeht.

Die Diskussionsteilnehmenden betonten den Mehrwert mobilflexibler Arbeitsmodelle, gerade für Personen mit zusätzlich anfallender Care-Arbeit, die zum Teil mit unvorhergesehenen Ereignissen wie beispielsweise der Erkrankung eines Kindes einhergeht, erweist sich Homeoffice als besonders wertvoll. Eine Diskussionsteilnehmerin berichtete, dass die Flexibilität insbesondere beim Wiedereinstieg in den Beruf nach einer Schwangerschaft sehr geschätzt wurde. Durch die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, konnte sie ihr Kind in gewohnter Umgebung betreuen und ihre Mutter zur Unterstützung einbeziehen. So entfielen die zeitaufwendigen Aufgaben, morgens das Kind in die Krippe zu bringen und zur Arbeit zu fahren. Sie betont, dass sie durch die Flexibilität von Work Anywhere und Work Smart bei der SBB sehr viel Zeit gewonnen hat, die sonst durch das tägliche Pendeln verloren gegangen wäre. Zudem hat die Corona-Pandemie die Akzeptanz für Home Office und flexible Arbeitszeiten in ihrem Team deutlich erhöht. Zudem habe die Corona-Pandemie die Akzeptanz von Home-Office und flexiblen Arbeitszeiten in ihrem Team deutlich erhöht. Sie berichtet, dass dies früher von den Vorgesetzten kritisch gesehen wurde. Diese Erfahrung verdeutlicht aber zugleich die Herausforderung für Mitarbeitende, unabhängig ihres Geschlechts, deren Funktion ein mobilflexibles Arbeiten nicht zulässt, wie z.B. Mitarbeitende in Reisezentren mit direktem Kund:innenkontakt.

Allerdings berichten einige Teilnehmende zugleich von den gestiegenen Erwartungen, die mit der Flexibilität einhergehen, und wie diese wiederum potenzielle Belastungen mit sich bringen. Ein Diskussionsteilnehmender beschreibt diese Ambivalenz wie folgt:

„[…] Es ist auch ein schmaler Grat. Es hat auch immer eine Erwartung, dass man am Samstag und Sonntag auch noch schnell Mails checkt. Und wenn etwas kommt, gleich antwortet. (...) Für mich hat es beide Seiten. Sehr flexibel, super. Aber eben auch Erwartungen.“ (Gruppendiskussion_1_21.02.2024, Pos. 65, Sprecherin: S04)

Auffallend waren dabei besonders die Hervorhebungen von Personen, die kinderlos sind und berichteten, dass die Arbeitsflexibilisierung für sie auch zu einer gewissen Verlagerung der Arbeitszeit geführt hätte. Ein Diskussionsteilnehmer mit Kaderfunktion thematisierte die Herausforderungen und gestiegenen Erwartungen, die sich aus der Verlagerung der Arbeitszeiten von Mitarbeitenden mit familiären Verpflichtungen für ihn ergeben. Er wies darauf hin, dass die von ihm geführten Mitarbeitenden ihre Arbeit auf den Abend verlegen, nachdem sie ihre Kinder betreut haben. Diese Verlagerung der Arbeitszeit von einem traditionellen Muster hin zu einem flexibleren Zeitrahmen führe dazu, dass die Arbeit von früh morgens bis spät abends verrichtet werde. Er erklärt:

„Ich habe viele Erfahrungen gemacht mit Mitarbeiterinnen oder auch Mitarbeitern, die Kinder haben, die sehr zuverlässig waren, die ihre Arbeit erledigt haben, aber ein Teil der

Arbeit wurde einfach erst gemacht, nachdem die Kinder im Bett waren.“ (Gruppendiskussion_3_22.02.2024, Pos. 52, Sprecher: S04)

Diese Flexibilität führt allerdings zu veränderten Erwartungen. Mitarbeitende ohne familiäre Verpflichtungen sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, auch zu unkonventionellen Zeiten verfügbar zu sein. Dies kann zu Spannungen führen, wenn beispielsweise Nachrichten oder Arbeitsaufträge ausserhalb der regulären Arbeitszeit verschickt werden und zeitnah beantwortet werden sollen. Der Diskussionsteilnehmer schildert:

„Aber was passiert, wenn du selbst 100%, meine Partnerin arbeitet auch wie ich 100% und Samstag, Sonntag und Tag und Nacht, was nicht immer gut ist natürlich, aber wenn du 100% arbeitest, dann ist die Erwartung dann auch manchmal da, dass du dann auch verfügbar bist, wenn der Teilzeitler verfügbar ist. [...] Also dann heisst es: 'ich sende es dir dann heute Abend um 20:00 Uhr'. [...] //S07 : Und ich hätte gerne bis morgen früh.// Das ist dann das Spannungsfeld.“ (Gruppendiskussion_3_22.02.2024, Pos. 53, Sprecher: S04 & S07)

5.1.4.4 Transparenz von Beförderungsprozessen und Leistungsbeurteilung

Aus den Gesprächen kristallisierte sich heraus, dass in Bezug auf die Leistungsbeurteilung und die Beförderungsmechanismen Intransparenz und Inkonsistenz vorherrschen. Ein zentraler Kritikpunkt richtet sich dabei gegen die Mitarbeitendenbeurteilung, auch Management Development Konferenz (MDK) genannt, sowie gegen deren Begriffsdefinition von *Talent* und *Performer*. Die Einstufung als Talent oder Top Performer bleibe häufig ohne konkrete und greifbare Massnahmen, was zu Frustration und Demotivation bei den Mitarbeitenden führe. Oft sei der formale Prozess von praktischen Entwicklungsmassnahmen entkoppelt, was die Wirksamkeit und Legitimität dieser Einstufungen in Frage stelle. Eine Diskussionsteilnehmerin schilderte in diesem Zusammenhang:

„Ich war relativ neu bei der SBB und wurde zweimal als Talent eingestuft. Das hat meine Chefin kommuniziert. Sie hat aber auch gesagt, dass das eigentlich nichts bedeutet. Es gäbe zwar theoretisch ein Talentprogramm, aber das könne man erst machen, wenn man zwei Jahre bei der SBB sei.“ (Gruppendiskussion_2_21.02.2024, Pos. 73, Sprecherin: S03).

Viele Diskussionsteilnehmende, insbesondere jene ohne Kaderfunktion, wussten zudem oft nicht, wie die Einstufungen zustande kommen und welche Konsequenzen sie haben. Eine Diskussionsteilnehmerin schilderte, dass sie jahrelang als Performer eingestuft wurde, ohne zu wissen, warum. Auf die Nachfrage bei ihrer Vorgesetzten, was diese Einstufung

bedeute, erhielt sie die wenig aufschlussreiche Antwort: *„Performer ist einfach jeder, der seinen Job gut macht“*. Inzwischen wurde sie als Fragezeichen eingestuft mit dem Argument, sie habe sich in den letzten fünf Jahren nicht weiterentwickelt. Allerdings blieb auch hier unklar, was damit genau gemeint war und wie sie sich verbessern könnte. Die Führungskräfte wussten selbst nicht, was diese Bewertung konkret bedeuten sollte und konnten keine klaren Entwicklungswege aufzeigen.

Ein weiterer Diskussionspunkt stellte die teilweise subjektive und uneinheitliche Handhabung von Fördermassnahmen und Beurteilungsprozessen dar, die sehr stark von der jeweiligen Führungskraft und Abteilung abhängt. Insbesondere die wahrgenommenen Diskrepanzen zwischen den Reisezentren und der Zentrale kristallisierten sich in der Diskussion heraus. In den Reisezentren wird die Herausforderung wahrgenommen, dass die festgelegten Instrumente zur Personalentwicklung nur begrenzt praktiziert werden. Dies sei unter anderem darauf zurückzuführen, dass sich der Onboarding-Prozess einer neuen Führungskraft in den Reisezentren oft schwieriger gestaltet als in der Zentrale. Die Diskussion über die Entwicklungsmassnahmen löste bei zwei Diskussionsteilnehmerinnen, die in einem Reisezentrum tätig sind, Verwunderung aus:

„Ich habe sowieso gerade das Gefühl, je nachdem, in welcher Abteilung oder in welcher Sektion man ist, was ich hier höre, wir haben das alles nicht. //S06: Wir haben das alles nicht // Ausbildung zahlen, das machen, he [Name], willst du das machen oder das? Ich fühle mich gerade, wir wissen, hinter dem Schalter wir sind immer alle die Benachteiligten. Wir müssen so viel machen, so viel wissen. (...) Es ist manchmal schon nicht das Gleiche, aber das merkt man. Die Leute wissen gar nicht, was wir machen.“ (Gruppendiskussion_2_21.02.2024, Pos. 78, Sprecherinnen: S09 und S06)

Dass die Durchführung von Mitarbeitendengesprächen und die Pflege von Personendossiers ebenfalls in einigen Bereichen sehr unterschiedlich erfolgt, verdeutlicht auch die folgende Aussage einer Diskussionsteilnehmerin:

„Wir haben das wirklich extrem gelebt im Konzern, richtig extrem. Wir mussten all unsere Mitarbeitermappen, immer aktuell, A jour haben. Und jetzt [...] Ich gehe immer in zwei Teams mit. //S00: Gar nicht bekannt oder?// Unbekannt. Ich habe mal einen gefragt: 'Machst du deine Mitarbeiterdialoge?' 'Ja, nein, da machen wir copy-paste und fertig'. Ich sagte: 'Du musst doch mit deinen jungen Leuten Gespräche führen. Du musst doch schauen, wo sie sich weiterentwickeln wollen.' 'Ja, nein.'“ (Gruppendiskussion_2_21.02.2024, Pos. 94, Sprecherin: S02)

5.1.4.5 Starre hierarchische Strukturen

Die Diskussionen haben auch gezeigt, dass in einigen Bereichen der Division MP eine hierarchische Führungsstruktur verankert zu sein scheint, die sich in den Strukturen und Praktiken niederschlägt. Diese starre Hierarchie erschwere einen Aufstieg innerhalb der Organisation deutlich. Führungspositionen werden oft über viele Jahre von den gleichen Personen besetzt und personelle Veränderungen ergeben sich meist nur im Zuge von Reorganisationen. Dies wiederum führe zu einer Verstopfung der Talentpipeline, sodass es schwierig sei, neue Talente zu integrieren und zu fördern, da es kaum freie Positionen gebe, auf die Nachwuchskräfte aufsteigen könnten. Ein Diskussionsteilnehmer beschreibt dies wie folgt:

„Also extrem viele Führungsfunktionen sind schon sehr lange besetzt. Und die Leute sagen zwar immer, ja es wäre vielleicht gut wieder mal etwas Neues und bewegen sich dann nicht. [...] Das ist natürlich auch schwierig, um Talente nachzunehmen oder eine Änderung reinzubringen. Wenn du Leute hast, die in der gleichen Konstellation sind, die irgendwie seit zehn Jahren so unterwegs sind.“ (Gruppendiskussion_5_28.02.2024, Pos. 92, Sprecher: S03)

Die Problematik dieser Strukturen liegt auch darin, dass sie tief in der Unternehmenskultur verankert und auf historische Gegebenheiten zurückzuführen sind. Dies erschwert es besonders, moderne, flexiblere Führungsansätze zu implementieren und ein neues, einheitliches Führungsverständnis zu etablieren. Ein Diskussionsteilnehmer beschreibt dies wie folgt:

„[...] Die SBB hat ganz sicher ein Thema, wir sind so lange dermassen hierarchisch reguliert gewesen. [...] Es braucht einfach Zeit, du kannst noch so lange über neue Führungsformen sprechen, aber es braucht einfach Zeit, bis das wirklich drin ist.“ (Gruppendiskussion_2_21.02.2024, Pos. 56, Sprecherin: S07)

5.1.4.6 Normative und Strategische Ebene der D&I-Kultur vs. Operative Ebene

Die Gespräche geben Aufschluss darüber, dass das Diversity Management in der Division MP der SBB mit der Schwierigkeit konfrontiert ist, dass zwar sehr viele Massnahmen auf der operativen Ebene bestehen, zugleich aber die strategische und normative Ebene unzureichend ausgeprägt ist. Somit fehlt es partiell an der impliziten Überzeugung, Frauen in Führungspositionen bringen zu wollen und mehr Diversität zu schaffen. Die normative Ebene der D&I-Kultur stellt somit die fundamentale Basis für die Umsetzung strategischer Massnahmen dar, wodurch sich bei mangelnder Ausprägung die

Problematik ergibt, dass entsprechende Initiativen nur bedingt unterstützt und umgesetzt werden.

Besonders deutlich wird diese Problematik bei bestimmten Initiativen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung, wie beispielsweise dem Top-Sharing. Obgleich Top-Sharing als eine zentrale Massnahme nach aussen kommuniziert und offiziell positiv hervorgehoben wird, stösst es intern auf Widerstände. Insbesondere von Entscheidungsträger:innen, die auf die Umsetzung solcher Modelle massgeblich Einfluss haben, wird Top-Sharing grundsätzlich nicht akzeptiert oder nicht als ideal angesehen. Vielmehr wird es als Notlösung betrachtet, die nur in besonderen oder schwierigen Situationen zum Einsatz kommt, in denen es keine andere praktikable Lösung gibt. Ein Diskussionsteilnehmer beschreibt dies wie folgt:

„[...] und eben auch das Thema Top-Sharing, das vorhin angesprochen wurde. Ich sehe so kleine Pflänzchen in der Unternehmung spriessen, es ist aber in meiner Wahrnehmung noch extrem stark von vereinzelt progressiven Führungskräften abhängig, die das möglich machen. Ich habe selbst in den letzten Jahren einige Gespräche geführt über dieses Thema, auch eben mit Top- oder Top-Top-Kadern, und muss ehrlich sagen, da war ich teilweise dann auch erschrocken, wie weit quasi die persönliche Meinung von diesen Menschen abweicht, von dem, was unsere HR-Marketing-Prospekte sagen.“ (Gruppendiskussion_3_22.02.2024, Pos. 47, Sprecher: S06)

Ein weiterer Hinweis auf diese Diskrepanz findet sich in der Akzeptanz von Teilzeitmodellen, besonders bei Führungspositionen. Obwohl Teilzeitmodelle offiziell als flexible Arbeitsgestaltung propagiert werden, treffen sie in der Praxis auf Widerstand. Im Jahr 2022 wurde eine neue Teilzeitinitiative zur Förderung flexibler Arbeitsmodelle lanciert, bei der die überwiegende Mehrheit der Stellen mit einem Pensum zwischen 60% und 100% ausgeschrieben wird. Derzeit sind Lokführer:innen und Zugverkehrsleiter:innen in Ausbildung sowie Funktionen im Topkader aus Koordinationsgründen noch von dieser Regelung ausgenommen. Was grundsätzlich sehr vielversprechend erscheint, stösst in der praktischen Umsetzung jedoch auf erhebliche Hindernisse. So häuften sich in den Gesprächen ironische Kommentare und Bemerkungen, wonach diese offizielle Politik oft nur *auf dem Papier* existiere und in der Realität nicht ernsthaft umgesetzt werde. Dies sei unehrlich und eine Farce, da die offiziellen Vorgaben nicht ernst genommen würden. Eine Teilnehmerin illustriert dies mit folgender Aussage:

„Die Führungsperson weiss ganz genau, ich brauche mindestens 80 %. Ich schreibe 60-100 % aus. Und alle, die weniger als 80 % eingeben, fallen bei der ersten Runde raus.“ (Gruppendiskussion_2_21.02.2024, Pos. 140, Sprecherin: S08)

Die an den Gruppendiskussionen teilnehmenden Personalverantwortlichen schilderten als Herausforderung, dass es trotz bestehender Richtlinien zur Förderung der Teilzeitmodelle bei der praktischen Umsetzung weitgehend den individuellen Präferenzen und Entscheidungen der Führungskräfte überlassen bleibe. Eine Teilnehmerin erläuterte dies wie folgt:

„Wenn wir die Stellen ab 60% anbieten, wenn sich jemand mit 60% und jemand mit 100% bewirbt, können wir es beeinflussen, aber wir können es nicht entscheiden. Es liegt bei der Linie, für wen sie sich entscheiden." (Gruppendiskussion_5_28.02.2024, Pos. 13, Sprecherin: S06)

Es wurde zudem diskutiert, dass die Relevanz der Geschlechtergleichstellung innerhalb der SBB als sehr präsent wahrgenommen werde, es aber in vielen Fällen an strukturellen und kulturellen Hebeln fehle, um diese Bemühungen fruchtbar zu machen. Trotz der Einführung verschiedener Massnahmen wie Comply-or-Explain und Unconscious-Bias-Trainings findet eine tatsächliche Inklusion oft nicht statt.

Ein Diskussionsteilnehmer wies zudem darauf hin, dass Diversität bei der SBB derzeit meist auf Geschlecht und Sprache reduziert werde, während andere wichtige Diversitätsdimensionen unberücksichtigt blieben. So betonte er weiter:

„[...] Bei der SBB wird man eigentlich belohnt, wenn man sich anpasst und sich in das bestehende System einfügt." (Gruppendiskussion_5_28.02.2024, Pos. 31, Sprecher: S07)

Er forderte, erfolgreiche Beispiele von vielfältigen Teams innerhalb der SBB sichtbarer zu machen, um als Motivation für andere zu dienen und die strategische Bedeutung von Diversität zu verdeutlichen.

Insbesondere für ein breiteres Verständnis von Diversität, das über die Geschlechterdimension hinausgeht, fehle es an Unterstützung und Vorbildverhalten seitens der Führungskräfte. So verfügt die SBB beispielsweise über das *Swiss LGBTI Label,* dennoch wurde kritisiert, dass sich noch nie jemand aus dem Management zu diesem Thema geäussert oder an einer entsprechenden Veranstaltung teilgenommen hätte. Diese Zurückhaltung, politisch sensible Themen aktiv zu unterstützen, wurde als ein wesentliches Hindernis angesehen.

5.1.4.7 Fehlen eines einheitlichen Führungsverständnisses

Wie im vorangegangenen Abschnitt bereits thematisiert, spielt bei der Förderung der Geschlechtergleichstellung und der Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das in der Organisation verankerte Führungsverständnis eine zentrale Rolle. Dennoch zeigt sich in

den Gesprächen, dass das Führungsverhalten stark von der jeweiligen Führungskraft abhängt und entsprechend von den Teilnehmenden als uneinheitlich erlebt wird.

Die berufliche Entwicklung sei somit neben der persönlichen Leistungsbereitschaft und Eigeninitiative in hohem Masse von den Entscheidungsträger:innen abhängig und davon, inwieweit die Mitarbeitenden von ihren Vorgesetzten unterstützt und für entsprechende Positionen empfohlen werden. Die weitere Berücksichtigung des Einflusses soziokultureller Faktoren und die Tatsache, dass die Geschlechtersensibilität sehr unterschiedlich ausgeprägt sein kann, könnte weiterführend eine Erklärung bieten, dass für bestimmte Positionen möglicherweise keine weiblichen Mitarbeiterinnen berücksichtigt werden. Eine Diskussionsteilnehmerin mit Kaderfunktion verdeutlicht die Wichtigkeit ihrer Vorgesetzten für ihre berufliche Entwicklung wie folgt:

„Ich bin, glaube ich, aktiv gefördert worden von meinem Chef, von meinem jetzigen und damaligen Chef. Ich hätte mich nie auf diese Stelle beworben, wenn sie ausgeschrieben gewesen wäre.“ (Gruppendiskussion_1_21.02.2024, Pos. 17, Sprecherin: S06)

Personalentwicklung sei somit eine Führungsaufgabe, die allerdings stark von der individuellen Initiative und den persönlichen Ansichten des Vorgesetzten abhänge, wie bereits bei der Herleitung der informellen und intransparenten Personalpraktiken aufgegriffen wurde. Ein Diskussionsteilnehmer kontrastierte dies mit anderen Unternehmen, bei denen bereits sehr klare und vorhersehbare Karrierepfade existieren würden, die den Mitarbeitenden eine gewisse Sicherheit und Planbarkeit bieten würden, während die Karriereentwicklung bei der SBB weitgehend von individuellen Entscheidungen und Präferenzen der Vorgesetzten abhänge.

Zentrales Diskussionsthema bildete zudem die wahrgenommene Führungs- und Leitungsfunktion und die Frage, inwiefern eine einheitliche Führungskultur existiere. Während einige Teilnehmende von einem *Laissez-Faire* oder einem *agilen Führungsstil* berichten und dementsprechend in selbstorganisierten Teams arbeiten würden, berichten andere von einem hierarchischen Führungsstil, den die jeweilige Führungskraft lebt. Wenngleich es nachvollziehbar ist, dass der Führungsstil je nach Tätigkeitsbereich variieren kann und auch sollte, scheint es jedoch keine einheitlichen Prinzipien zu geben, die für alle Führungskräfte der Division MP gelten würden. So beurteilte eine Teilnehmerin:

„Wir haben aktuell kein klares Führungsverständnis, wie wir in der SBB führen wollen.“ (Gruppendiskussion_5_28.02.2024, Pos. 84, Sprecherin: S04)

5.2 Ein Wirkungsfeld politischer, soziokultureller, individueller und organisationaler Einflussfaktoren

Wie die Darstellung der Ergebnisse zeigt, erweist sich die Untervertretung von Frauen in Kaderpositionen in der SBB Division MP als multidimensionales Wirkungsfeld, das durch das Zusammenwirken und die gegenseitige Verstärkung von politischen, soziokulturellen, individuellen und organisationalen Einflussfaktoren geprägt ist. Diese bilden ein komplexes Netzwerk, in dem sich die Ebenen gegenseitig beeinflussen und die bestehenden Barrieren verstärken.

Politische Rahmenbedingungen, die sich in langsamen Fortschritten in der Gleichstellungspolitik niederschlagen, beeinträchtigen die Karriereentwicklung von Frauen und verstärken soziokulturelle Barrieren wie traditionelle Geschlechterrollen und Stereotype. Die Übernahme dieser Stereotypen manifestiert sich in individuellen Faktoren, die durch geringere Führungsaspirationen und internalisierte Überzeugungen gekennzeichnet sind. Organisationale Einflüsse, die sich unter anderem in einer männlich geprägten Organisationskultur, fehlenden weiblichen Vorbildern und intransparenten Beförderungs- und Beurteilungsprozessen manifestieren, verstärken diese Barrieren zusätzlich. Zur Veranschaulichung dieses Beziehungsgeflechts wird abschliessend auf Abbildung 8 verwiesen.

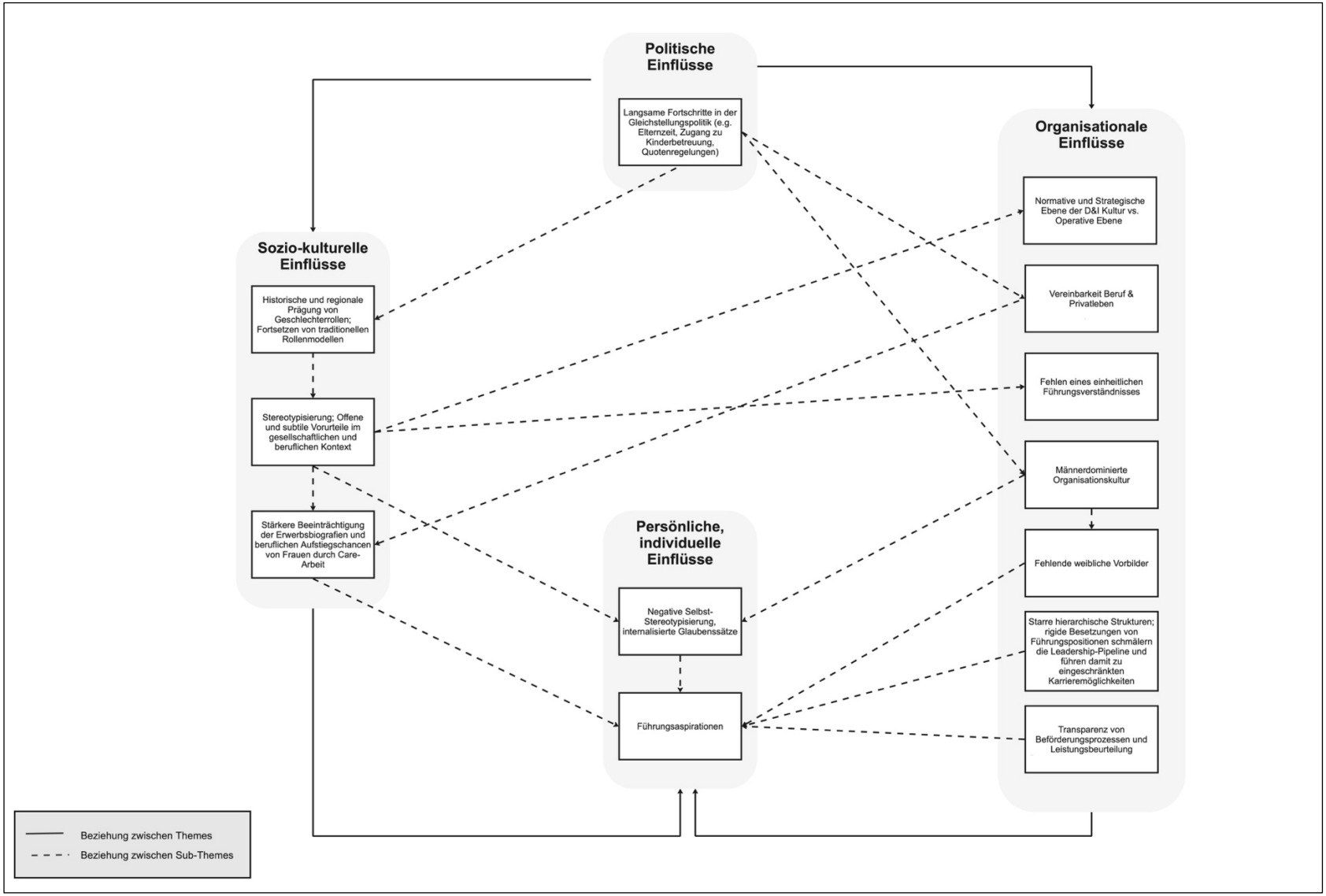


Abbildung 8. Wirkungsfeld politischer, soziokultureller, individueller und organisationaler Einflussfaktoren .

6 Diskussion

6.1 Interpretation der Ergebnisse

Zur Beantwortung der in dieser Arbeit formulierten Forschungsfrage wird festgehalten, dass die Untervertretung von Frauen in Kaderpositionen in der SBB Division MP das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels von politischen, soziokulturellen, individuellen und organisationalen Faktoren ist, die miteinander interagieren und sich gegenseitig beeinflussen.

Diese ganzheitliche Perspektive, die mehrere Wirkungsfaktoren integriert, wurde in der Literatur bisher nur in begrenztem Umfang verfolgt. So fiel bei der Erarbeitung der theoretischen Herleitung auf, dass die zahlreichen Erklärungsansätze oft isoliert voneinander betrachtet werden, was zu einem fragmentierten Problemverständnis führt.

Ein vergleichbarer Ansatz findet sich jedoch in der Forschungsarbeit von Kaup (2015), die die verschiedenen Dimensionen geschlechtsspezifischer Ungleichheiten im beruflichen Kontext miteinander verknüpft und umfassend analysiert. Die Autorin entwickelt ein umfassendes Ursachenmodell, das politische, soziokulturelle sowie ökonomische und betriebliche Faktoren, die zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen beitragen, einbezieht und verdeutlicht die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Einflussgrössen. So widmet sich ein zentraler Teil der Arbeit der Betrachtung politischer und gesetzlicher Rahmenbedingungen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen im Erwerbsleben. Trotz zahlreicher Bemühungen und Fortschritte in der Gleichstellungspolitik, identifiziert die Autorin nach wie vor strukturelle Barrieren, die Frauen den Zugang zu Führungspositionen erschweren. Daneben werden sozio-kulturelle Aspekte wie Stereotype, Rollenbilder und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als zentrale Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen diskutiert. Zudem wird die Bedeutung von betrieblichen Rahmenbedingungen, Unternehmenskulturen und Personalentwicklungsmassnahmen betont, die eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen unterstützen können. Die Autorin postuliert, dass eine nachhaltige Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen nur durch eine ganzheitliche Betrachtung und gezielte Massnahmen auf politischer, gesellschaftlicher und betrieblicher Ebene erreicht werden kann.

Als zentral für diese Erkenntnis erweist sich zudem eine Studie von Alemann (2007), die Hinweise auf die in Organisationen bestehenden Erklärungsmuster für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen identifiziert. Dabei wird aufgezeigt, dass unter Führungskräften individualistische Erklärungsansätze dominieren, wobei die

Unterrepräsentanz von Frauen primär mit persönlichen Einflussfaktoren wie mangelnder Leistungsmotivation und der Vereinbarkeit von Mutterschaft und Karriere erklärt wird. Strukturelle und organisationale Faktoren werden hingegen nur in geringem Masse berücksichtigt. Diese Erkenntnis lässt sich bei vielen Gleichstellungsinitiativen beobachten, die zumeist einem Defizitmodell unterliegen. Dabei werden Frauen als defizitär angesehen und entsprechende Interventionen konzentrieren sich ausschliesslich auf die Steigerung ihrer persönlichen Kompetenzen und Ambitionen (Ryan & Morgenroth, 2024).

Die Betrachtung der vorliegenden Forschungsergebnisse unterstreicht die Notwendigkeit, den Fokus von der isolierten Betrachtung individueller Faktoren auf die sie umgebenden Systeme und Strukturen zu verlagern.

Im Folgenden wird eine Interpretation und kritische Diskussion der gewonnenen Erkenntnisse präsentiert, gegliedert nach den identifizierten Hauptthemen und ihren jeweiligen Unterthemen.

6.1.1 Politische Einflüsse

Die Ergebnisse der Datenerhebung verweisen auf die Relevanz politischer Einflüsse. So hoben Teilnehmende der Gruppendiskussionen hervor, dass politische Massnahmen wie der Mutterschaftsurlaub und die Unterstützung bei der Kinderbetreuung unzureichend sind, um eine wirkliche Gleichstellung zu erreichen. Zudem liess sich identifizieren, dass die langsame Gleichstellungspolitik einen auffallenden Einfluss auf die Aufrechterhaltung traditioneller Geschlechterrollen und die damit verbundenen Erwartungen verstärkt. In konservativen Regionen sind Frauen nach wie vor stark auf häusliche und familiäre Pflichten beschränkt, was ihre beruflichen Ambitionen und Möglichkeiten einschränkt.

In der Literatur wird die politische Perspektive in der Schweiz und die damit einhergehende berufliche Stellung der Frauen nur begrenzt berücksichtigt. Einen umfassenden Blick auf die Gleichstellungspolitik in der Schweiz bietet Fuchs (2018), die diese als dynamisches Feld bezeichnet, das weiterhin kontinuierliche Anstrengungen erfordere, um die bestehenden Ungleichheiten zu überwinden. Zwar verzeichnet die Gleichstellungspolitik in den letzten Jahrzehnten bedeutende Fortschritte, doch bestehen weiterhin zentrale Herausforderungen, insbesondere im Bereich der beruflichen Gleichstellung und der institutionellen Verankerung von Gleichstellungsmassnahmen. Zu den zentralen Schwierigkeiten zählt die geringe Durchsetzungskraft des Gleichstellungsgesetzes (GIG), das zwar Antidiskriminierungsmassnahmen vorschreibt, jedoch keine klaren Zuständigkeiten für deren Umsetzung festlegt. Diese Schwäche wird durch politische Konflikte verstärkt: Eine liberal-bürgerliche Koalition plädiert für eine

minimale staatliche Regulierung, während eine linke Koalition eine stärkere staatliche Steuerung fordert.

Als ebenso zentral erweist sich eine Studie von Grossenbacher (2004), die die Entwicklung des Familien- und Geschlechterverständnisses in der Schweiz seit der Industrialisierung aufzeigt. Darin wird dargestellt, wie die traditionelle Rollenverteilung, in der Männer als Ernährer und Frauen als für die Familienarbeit zuständig betrachtet wurden, bis heute nachwirkt, obwohl sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen deutlich verändert haben. Die Erwerbstätigkeit von Frauen, insbesondere von Müttern, hat zugenommen, was zu einer steigenden Nachfrage nach Lösungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geführt hat. Als eine auch für die vorliegende Arbeit relevante Erkenntnis wird kritisiert, dass die Familienpolitik in der Schweiz lange Zeit dem traditionellen Familienmodell verhaftet blieb und das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu wenig thematisierte. Ein Umdenken findet erst langsam statt, wobei die Notwendigkeit einer besseren sozialen Absicherung der privaten Sorgearbeit und des Ausbaus von familienergänzenden Betreuungsangeboten für Kinder betont wird. Hervorgehoben wird, dass sich eine moderne Familienpolitik, die die Gleichstellung der Geschlechter fördert und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert, positiv auf die berufliche Situation von Frauen und Männern auswirken kann.

6.1.2 Soziokulturelle Einflüsse

Als zentrale Erkenntnis lässt sich aus den erhobenen Daten ableiten, dass soziokulturelle Einflussfaktoren eine wesentliche Rolle bei der Erwerbsbeteiligung und der beruflichen Entwicklung von Frauen spielen. Historisch und regional geprägte Geschlechterrollen vermitteln eine gesellschaftliche Erwartungshaltung, die Frauen auf die primäre Verantwortung für Sorgearbeit reduziert. Berufstätige Mütter erleben eine anhaltende Diskussion und Rechtfertigung in ihrem Umfeld. Diese traditionellen Rollenbilder manifestieren sich auch im beruflichen Kontext, in dem sich Frauen mit stereotypen Erwartungen konfrontiert sehen und ihre Kompetenzen häufig infrage gestellt werden. Als Folge dessen sehen sich Frauen häufig veranlasst, mehr zu leisten, um als kompetent wahrgenommen zu werden, und fühlen sich am Arbeitsplatz benachteiligt.

Eine Studie von Christina Bornatici et al. (2021) untersuchte die Einstellungen zur Geschlechtergleichstellung in der Schweiz von 2000 bis 2017. Es zeigte sich, dass die Einstellungen zu den sozialen Rollen von Frauen zwar zunehmend egalitärer werden und die Erwerbstätigkeit von Frauen allgemein befürwortet wird, dass aber ein traditionelles Verständnis der Mutterrolle und damit die Vorstellung, dass Frauen in erster Linie für die Sorgearbeit zuständig sind, fortbesteht. Insbesondere in männerdominierten Branchen lässt

sich dieses verankerte Rollenbild und dessen Einfluss auf die bestehende Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen mit der Role Congruity Theory (vgl. Kap. 3.3.1.3) erklären. Demnach resultieren geschlechterspezifische Vorurteile gegenüber weiblichen Führungskräften aus der Diskrepanz zwischen den traditionellen gesellschaftlichen Rollenerwartungen an Frauen und den an Führungskräfte gestellten Ansprüchen. Als Folge bleiben stereotype Vorstellungen von Führung als maskulin bestehen, was die Wahrnehmung und Bewertung von weiblichen Führungskräften weiterhin negativ beeinflusst.

6.1.3 Persönliche, individuelle Einflüsse

Die gewonnenen Erkenntnisse verdeutlichen, dass persönliche und individuelle Einflüsse die Karriereentwicklung von Frauen massgeblich mitbestimmen. Insbesondere wurde eine Tendenz zur Selbststereotypisierung festgestellt, bei der die beteiligten Frauen soziale Vorurteile internalisierten und ihre eigenen Fähigkeiten und Leistungen in Frage stellten. Dies manifestierte sich zudem in einer tendenziell geringeren Selbsteinschätzung und einer zurückhaltenden Selbstpromotion nieder. Die männlichen Teilnehmenden hingegen zeigten sich selbstbewusster und erfuhren mehr Zuspruch aus ihrem sozialen Umfeld.

Internalisierte Glaubenssätze, geprägt durch frühere Erfahrungen und unterschiedliche Wahrnehmungen von beruflichem Erfolg, beeinflussen zudem die Führungsaspirationen: Die Teilnehmerinnen tendierten eher dazu, Vorbehalte gegenüber Positionen mit personeller Führungsverantwortung zu haben, wobei sie sich stärker auf fachliche Verantwortung konzentrieren wollen. Verstärkt werden diese Tendenzen durch die organisationalen Erwartungen ständiger Verfügbarkeit und die Herausforderungen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Diese Befunde werden durch die einschlägige Literatur gestützt, die aufzeigt, wie sich die Wahrnehmung impliziter Geschlechterstereotype, insbesondere in männerdominierten Berufsfeldern, auf die Leistung von Frauen auswirken kann (Netchaeva et al., 2022). Diese Geschlechterstereotype tragen dazu bei, dass Frauen ihre eigenen Fähigkeiten kritisch hinterfragen und eine geringere Selbsteinschätzung zeigen, wie Spencer et al. (1999) in ihrer Studie über die Bedrohung durch Stereotype und deren Auswirkungen auf das Interesse und die Leistung von Mädchen und Frauen in MINT-Fächern bestätigen. Ein geschlechtsspezifischer Unterschied in der wahrgenommenen Selbstwirksamkeit verstärkt dieses Phänomen zusätzlich und wirkt sich negativ auf die Arbeitseffektivität und Karriereentwicklung aus (Dickerson & Taylor, 2000; Hartman & Barber, 2020).

Ein weiterer Aspekt, der sich in der Diskussion herauskristallisiert hat, ist die Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens, die durch die organisationalen Erwartungen und die Herausforderungen der ständigen Verfügbarkeit erschwert wird. Dies lässt sich anhand der Literatur verdeutlichen, aus der hervorgeht, dass Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens, wie beispielsweise flexible Arbeitszeiten, Elternzeit oder der Zugang zu ortsnahen Kinderbetreuungseinrichtungen, positiv mit den Führungsaspirationen beider Geschlechter korrelieren, jedoch einen stärkeren Einfluss auf Frauen ausüben. Es wird darauf hingewiesen, dass entsprechende Bemühungen besonders entscheidend sind, um Frauen zu ermutigen, Führungspositionen anzustreben (Fritz & Van Knippenberg, 2018).

Es bleibt somit abschliessend kritisch festzuhalten, dass die geschlechtsspezifischen Unterschiede in den Führungsambitionen von Frauen weniger auf individuellen Fähigkeiten beruhen, sondern stärker durch gesellschaftliche Erwartungen und organisationale Strukturen geprägt sind. Dies deutet darauf hin, dass individuelle Einflussfaktoren in einem Kontext wirken, der weitgehend durch politische, soziokulturelle und organisationale Faktoren geprägt ist.

6.1.4 Organisationale Einflüsse

Die Datenerhebung zeigt, dass die bestehende Organisationskultur stark männlich geprägt ist und sich durch historisch gewachsene, starre Strukturen und ein homogenes Arbeitsumfeld auszeichnet. Es mangelt an weiblichen Vorbildern in höheren Führungspositionen, was die Motivation und Orientierung für jüngere Frauen einschränkt. Trotz der Einführung flexibler Arbeitsmodelle, die theoretisch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördern sollen, entstehen neue Herausforderungen. Ständige Erreichbarkeit und die Erwartung, auch ausserhalb der regulären Arbeitszeiten verfügbar zu sein, führen insbesondere bei Personen mit familiären Verpflichtungen zu erhöhten Belastungen. Zudem erscheinen die Prozesse der Leistungsbeurteilung und Beförderung als teilweise intransparent und inkonsistent, was zu Frustration und Demotivation führt. Die Entwicklung und Beförderung scheint darüber hinaus stark von der jeweiligen Führungskraft abhängig zu sein, was eine objektive Beurteilung von Leistung und Potenzial untergräbt.

Die Einführung von D&I-Massnahmen zur Förderung der Geschlechtersensibilisierung erweist sich zwar als notwendiger Schritt, reicht jedoch nicht aus, um die tief verwurzelten Defizite zu überwinden. Es bedarf einer umfassenden strategischen Ausrichtung und eines Engagements auf höchster Managementebene, um eine nachhaltige normative und strategische Verankerung von Diversität und Inklusion zu gewährleisten.

Diese Erkenntnis wird auch in der Literatur unterstrichen, die nachweist, dass die Organisationskultur, insbesondere in traditionellen und historisch gewachsenen Unternehmen, häufig männlich geprägt ist. Maskuline Normen und Werte reproduzieren sich in organisationalen Praktiken, sodass geschlechtsspezifische Ungleichheiten aufrechterhalten und verstärkt werden (Martin & Collinson, 2002). Die Schaffung einer vielfältigeren und inklusiveren Kultur wird folglich durch patriarchalische Strukturen und Geschlechterstereotype erschwert, die Frauen systematisch benachteiligen (Acker, 1990; Eagly, Carli & Carli, 2007) . Darüber hinaus wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass unklare Karrierepfade, intransparente Beförderungskriterien sowie Leistungsbewertungssysteme häufig zu einer Benachteiligung von Frauen und anderen Minoritäten führen, was deren Aufstiegschancen innerhalb einer Organisation weiter verringert und zugleich ihre Ambitionen auf eine Führungsposition untergräbt (Hoobler, Lemmon & Wayne, 2014; Lyness & Heilman, 2006).

Die Erwartung ständiger Verfügbarkeit, die durch flexible Arbeitsmodelle implizit verstärkt werden kann, birgt insbesondere für Beschäftigte mit Betreuungspflichten ein zusätzliches Belastungsrisiko (Chung & Van der Lippe, 2020). Wenngleich flexible Arbeitsmodelle zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beitragen und darüber hinaus die Arbeitszufriedenheit erhöhen sollen, zeigt sich in der Praxis, dass die Umsetzung mit verschiedenen Herausforderungen verbunden ist (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013). Die Gründe dafür können vielfältig sein, beispielsweise unklare Vorstellungen über die jeweiligen Regelungen, fehlende formale Vorgaben, geringe Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten oder die so genannte *zweite Schicht*, die sich dadurch kennzeichnet, dass Frauen trotz Erwerbstätigkeit zugleich die Hauptverantwortung für die häusliche Arbeit tragen (Hyman & Summers, 2004).

In der Literatur wird hervorgehoben, dass eine nachhaltige Diversitäts- und Inklusionsstrategie nur durch eine klare und konsequente Verankerung in der obersten Führungsebene erfolgreich realisiert werden kann. Es bedarf eines kohärenten und gemeinsamen Verständnisses von D&I, das eine klare Vision und eine Kultur fördert, in der Vielfalt und Integration wertgeschätzt werden (Sander & Hartmann, 2019; Sander et al., 2020). Die Führungsebene spielt dabei eine entscheidende Rolle, da ihr Engagement und ihre Vorbildfunktion für die erfolgreiche Implementierung und Aufrechterhaltung von D&I-Initiativen entscheidend sind (Roberson, 2006; Sabharwal, 2014).

6.2 Limitationen und zukünftige Forschung

Sowohl in der methodischen Umsetzung als auch in der inhaltlichen Tiefe weist die vorliegende Arbeit Limitationen auf, die zugleich Perspektiven für zukünftige Forschungsansätze eröffnen.

Eine zentrale Einschränkung der Arbeit besteht darin, dass die Mehrdimensionalität des Forschungsthemas bisher nur unzureichend berücksichtigt wurde. Wenngleich in der einleitenden theoretischen Ausarbeitung versucht wurde, ein umfassendes Bild der vorhandenen Erklärungsansätze zu zeichnen, bleibt festzuhalten, dass die Untersuchung der wechselseitigen Beziehungen und ihrer unterschiedlichen Auswirkungen noch nicht hinreichend erfolgt ist. Für zukünftige Untersuchungen wird es als notwendig erachtet, die Interdependenzen der identifizierten Einflussfaktoren systematisch zu untersuchen. Dies würde einerseits zu einem umfassenderen Verständnis des Forschungsfeldes beitragen und andererseits die Ableitung gezielterer Interventionen ermöglichen.

Als eine weitere wesentliche Limitation erachtet die Autorin die Beschränkung auf das binäre Geschlechtermodell. Diese Einschränkung wurde zwar bewusst gewählt, um das Forschungsthema adäquat zu erfassen, dennoch bleibt festzuhalten, dass auch diese Entscheidung eine weitere Hürde für die umfassende Einbeziehung von Minderheiten darstellt. Für zukünftige Forschungsarbeiten gilt es daher, neben der Geschlechterdimension auch andere Diversitätsmerkmale zu berücksichtigen und in die Erhebungen einzubeziehen. Insbesondere bedarf es der Thematisierung und Berücksichtigung von Intersektionalität, die das Zusammenwirken bzw. die spezifische Überschneidung verschiedener Diskriminierungsmerkmale umfasst.

Wenngleich der Einsatz von Gruppendiskussionen in dem vorliegenden Forschungsfeld wertvolle Einblicke in die Meinungs- und Interaktionsprozesse ermöglicht hat und somit spezifische Aspekte, Dynamiken und Herausforderungen identifiziert werden konnten, gilt es zudem zu berücksichtigen, dass die Gespräche in einem von der Verfasserin konzipierten und moderierten Rahmen durchgeführt wurden. Möglicherweise wurde in bestimmten Gesprächssituationen unbewusst zu stark interveniert oder das Gespräch implizit gelenkt, so dass die Teilnehmenden ihre eigenen Relevanzsysteme nicht entfalten konnten. Eine zusätzliche methodische Limitation könnte auch darin bestehen, dass die Teilnehmenden aus Befürchtung, ihre Meinungen und Erfahrungen könnten weitergetragen werden, zu Konformität tendierten. Da alle Teilnehmenden im gleichen Unternehmen und teilweise in den gleichen Teams tätig sind, bestand möglicherweise die Befürchtung, dass kritische oder ehrliche Aussagen negative Auswirkungen auf ihre berufliche Position oder auf die Beziehungen zu ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen haben könnten. Ein Ausblick

für zukünftige Forschungsarbeiten könnte darin bestehen, die Datengrundlage durch den Einsatz zusätzlicher quantitativer Methoden zu erweitern. Mit einem Mixed Methods Design könnten die in dieser Arbeit identifizierten Grenzen der qualitativen Forschung gezielt adressiert und ergänzt werden. Möglich wäre dies z.B. durch den Einsatz einer standardisierten Befragung, in der die aus den Gruppendiskussionen gewonnenen Erkenntnisse systematisch gemessen und auf ihre Relevanz in einer grösseren Population überprüft werden könnten.

Auch wenn diese Arbeit einem explorativen Erkenntnisinteresse folgte und die Datenerhebung nicht auf die Entwicklung oder Überprüfung einer Theorie abzielte, so muss abschliessend darauf hingewiesen werden, dass der Untersuchungsgegenstand nicht losgelöst von der bestehenden Literatur betrachtet werden konnte. Theoretisches Wissen kann somit als latente Variable im Forschungsprozess eine Rolle gespielt haben.

6.3 Handlungsempfehlungen

In der vorliegenden Masterarbeit wurden verschiedene Einflussfaktoren identifiziert, die zur Untervertretung von Frauen in Kaderpositionen bei der Division MP der SBB wesentlich beizutragen vermögen. Die Untersuchung zeigt, dass die Umsetzung von Diversitäts- und Inklusionszielen nicht ausschliesslich durch geschlechtsspezifische Faktoren beeinträchtigt wird. Vielmehr tragen eine Vielzahl unterschiedlicher Einflussgrössen dazu bei, die in ihrer Gesamtheit eine umfassende Betrachtung erfordern.

Die Aktivitäten und Hebel auf operativer Ebene zur Förderung der Geschlechtergleichstellung in den Kaderpositionen (vgl. Kapitel 2.2) erweisen sich als sehr umfangreich und scheinen die strukturellen Barrieren zu adressieren. Es ist jedoch festzuhalten, dass auf der Ebene der Unternehmenskultur je nach Tätigkeitsbereich die Sensibilisierung unzureichend ist und sich in der Folge in einer nicht konformen Einhaltung der Gleichstellungspraktiken niederschlägt.

Für eine nachhaltige Entwicklung und Verbesserung bedarf es demnach eines einheitlichen Verständnisses und Bekenntnisses auf der übergeordneten Unternehmensebene sowie einer weitergehenden Verankerung im Unternehmensleitbild.

So wird im Rahmen dieser Arbeit die Etablierung und ganzheitliche Transformation hin zu einer D&I-Kultur (vgl. 3.3.2.3) empfohlen. Es erweist sich als unerlässlich, den Fokus von einer rein geschlechtsspezifischen Perspektive hin zu einem umfassenden Verständnis von Diversität und Inklusion zu erweitern. Ein solches Verständnis berücksichtigt neben geschlechtsspezifischen Ungleichheiten auch die Herausforderungen und Bedürfnisse anderer Minderheitengruppen.

Die Etablierung einer entsprechenden D&I-Kultur verlangt tiefgreifende Veränderungen auf struktureller, kultureller und unternehmenspolitischer Ebene. Nach Sander und Hartmann (2019) erfordert die Umsetzung einer entsprechender Diversitätsstrategie somit eine sorgfältige Klärung der normativen Grundlagen. Dies schliesst die kritische Auseinandersetzung mit den in der Organisation geteilten Norm- und Wertvorstellungen und dem innerhalb der Organisation dominierenden Selbstverständnis ein.

Zur Förderung einer nachhaltigen und zukunftsorientierten Unternehmenskultur, die die verschiedenen Diversitätsdimensionen ihrer Mitarbeitenden wertschätzt, bedarf es zunächst der Entwicklung einer klaren D&I-Vision, die als normative Vorstellung ein zentrales Zielbild beschreibt und weiterführend als zielorientierte Leitidee fungieren soll. Sie sollte dynamisch sein und verlangt kontinuierliche Anpassungen, um den sich verändernden gesellschaftlichen und organisationalen Kontexten gerecht zu werden.

Bei der Etablierung und Umsetzung der D&I-Vision spielt die Managementebene eine zentrale Rolle. Sie gilt es aktiv in die Entwicklung und Kommunikation der Vision einzubeziehen, um deren Erfolg sicherzustellen. Dies erfordert somit ein klares Bekenntnis zu den D&I-Zielen und eine aktive Unterstützung des Veränderungsprozesses (Sander et al., 2020).

Darüber hinaus gilt es, die Vision und die entsprechende strategische Ausrichtung, Massnahmen und Zielwerte in den operativen Prozessen des Unternehmens zu verankern. Dies umfasst die Überprüfung und Anpassung von Rekrutierungs-, Leistungsbeurteilungs- und Beförderungssystemen, um unbewusste Vorurteile zu minimieren und Chancengleichheit zu fördern. Ein systemischer Ansatz soll dabei sicherstellen, dass D&I in alle organisationalen und personalrelevanten Praktiken integriert wird und systematische Verzerrungen vorgebeugt wird. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang auch über den Einsatz von Kontrollmechanismen wie verpflichtende Schulungen, Zielvorgaben und Monitoringschritten berichtet, die Führungskräfte zu Fortschritten bei der Umsetzung von D&I-Massnahmen bewegen sollen, wobei kritisch angemerkt wird, dass die eigene Handlungsfähigkeit und Widerstände dennoch eine vollständige Überwindung der systemischen Umsetzungslücke verhindern würden (Noon & Ogbonna, 2021).

7 Fazit

Ziel der vorliegenden Masterarbeit war es, mittels eines explorativen qualitativen Ansatzes die zentralen Einflussfaktoren für die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen in der SBB Division MP zu identifizieren.

Die theoretische Aufarbeitung hat verschiedene Einflussfaktoren identifiziert, die als Erklärungsansätze für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen dienen können, und darüber hinaus gezeigt, dass das Phänomen durch ein Zusammenwirken von Faktoren auf der Makro-, Meso- und Mikroebene erklärt werden kann. Metaphorische Konzepte wie leaky pipeline, glass ceiling, sticky floor und glass cliff verdeutlichten zusätzlich die verschiedenen strukturellen Hindernisse, mit denen Frauen auf ihrem Karriereweg konfrontiert sind.

Diese Erkenntnisse konnten in der empirischen Datenerhebung bekräftigt werden und verdeutlichen, dass die Unterrepräsentanz von Frauen in Kaderpositionen in der Division MP auf ein komplexes Zusammenspiel von politischen, soziokulturellen, individuellen und organisationalen Einflüssen zurückzuführen ist. Zur systematischen Berücksichtigung dieser Erkenntnis hält die Autorin die Etablierung einer umfassenden D&I-Kultur auf organisationaler Ebene für unabdingbar.

Die vorliegende Forschungsarbeit leistet einen wichtigen Beitrag zum ganzheitlichen Verständnis des Untersuchungsgegenstandes. Sie zeigt, dass die Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen weit über organisationale Einflussfaktoren hinausgehen und tief in gesellschaftlichen Strukturen verankert sind. Für ein umfassendes Verständnis sind weitere Forschungsansätze notwendig, die die verschiedenen Einflussfaktoren in ihrer Interdependenz betrachten und systematisch aufgreifen.

8 Literaturverzeichnis

Abele, A. E. (2013). Berufserfolg von Frauen und Männern im Vergleich. Warum entwickelt sich die „Schere “immer noch auseinander? *GENDER–Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft*, *5*(3), 11–12. Verlag Barbara Budrich.

Abouzahr, K., Krentz, M., Taplett, F., Tracey, C. & Tsusaka, M. (2017). Dispelling the Myths of the gender “Ambition gap”. *Boston Consulting Group*.

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, *4*(2), 139–158. Sage Publications.

Advance & CCDI Universität St.Gallen. (2024). Gender Intelligence Report 2023. *Universität St.Gallen*.

Alemann, A. von. (2007). Chancenungleichheit im Management: Begründungsmuster der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, *30*(1), 21–38. DEU.

Allemand, I., Bédard, J., Brullebaut, B. & Deschênes, J. (2022). Role of old boys’ networks and regulatory approaches in selection processes for female directors. *British Journal of Management*, *33*(2), 784–805. Wiley Online Library.

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M. & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel psychology*, *66*(2), 345–376. Wiley Online Library.

Anker, R. (1998). *Gender and jobs: Sex segregation of occupations in the world*. International Labour Organization.

Arsel, Z., Crockett, D. & Scott, M. L. (2022). Diversity, equity, and inclusion (DEI) in the Journal of Consumer Research: A curation and research agenda. *Journal of Consumer Research*, *48*(5), 920–933. Oxford University Press.

AVETH. (2023). An Open Letter Regarding "Leaky Pipeline in der Wissenschaft. Verfügbar unter: https://www.aveth.ethz.ch/wp-content/uploads/2023/05/Open_Letter_Leaky_Pipeline_Final.pdf

Ayyildiz, P. & Banoglu, K. (2024). The leaky pipeline: where ‘exactly’are these leakages for women leaders in higher education? *School Leadership & Management*, 1–20. Taylor & Francis.

Bajdo, L. M. & Dickson, M. W. (2001). Perceptions of Organizational Culture and Women’s Advancement in Organizations: A Cross-Cultural Examination. *Sex Roles*, *45*(5), 399–414. https://doi.org/10.1023/A:1014365716222

Bandle, R. (2023). Umfrage an der ETH und Uni Zürich: Die meisten Studentinnen wollen lieber einen erfolgreichen Mann als selber Karriere machen. *Tages-Anzeiger*.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, *84*(2), 191. American Psychological Association.

Banerjee, D. & Rai, M. (2020). Social isolation in Covid-19: The impact of loneliness. *International Journal of Social Psychiatry*, *66*(6), 525–527. https://doi.org/10.1177/0020764020922269

Barnes, A. C. (2021). Applying a Critical Lens: Why Can't Women Just Lean In? *Women and Leadership Development in College* (S. 105–109). Routledge.

Barysch, K. N. (2016). Selbstwirksamkeit. *Psychologie der Werte: Von Achtsamkeit bis Zivilcourage–Basiswissen aus Psychologie und Philosophie*, 201–211. Springer.

Beaupre, J. G. (2022). To lead or not to lead: exploring how young women's early career experiences impact their leadership ambition. *Gender in Management: An International Journal*, *37*(8), 1064–1079. Emerald Publishing Limited.

Bendl, R., Leitner, A., Rosenbichler, U. & Walenta, C. (2007). Geschlechtertheoretische Perspektiven und Gender Mainstreaming. *EQUAL - Entwicklungspartnerschaft/Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming*, *2*, 33–63.

Benschop, Y. & Brouns, M. (2009). The trouble with the glass ceiling: critical reflections on a famous concept. *Critical Management Studies at Work*. Edward Elgar Publishing.

BFS, Sektion Arbeit und Erwerbsleben. (2023a). Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), 1991 - 2022.

BFS, Sektion Arbeit und Erwerbsleben. (2023b). Teilzeitarbeit legte zwischen 2012 und 2022 drei Mal stärker zu als Vollzeitarbeit - Schweizerische Arbeitskräfteerhebung 2022: Jahresdurchschnittswerte - Medienmitteilung. Verfügbar unter: https://www.bfs.admin.ch/asset/de/24368916

BFS, Sektion Arbeit und Erwerbsleben. (2024). Bildungsstand der ständigen Wohnbevölkerung nach Arbeitsmarktstatus, Geschlecht, Nationalität, Altersgruppen und Familientyp, 1996 - 2023. *Bildungsniveau*. Verfügbar unter: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/merkmale-arbeitskraefte/bildungsniveau.html#:~:text=Der%20Anteil%20der%20Frauen%20mit,innen%3A%209%2C6%25).

BFS, Sektion Demografie und Migration. (2021). *Familien in der Schweiz - Statistischer*

Bericht 2021.

BFS, Sektion Demografie und Migration. (2023a). Erwerbsquoten nach Geschlecht und Familiensituationen, 2010 - 2022. XLSX. Verfügbar unter: https://www.bfs.admin.ch/asset/de/25605564

BFS, Sektion Demografie und Migration. (2023b). Familienergänzende Kinderbetreuung. Verfügbar unter: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/familien/familienergaenzende-kinderbetreuung.html

BFS, Sektion Demografie und Migration. (2023c). Bildungsstand der Bevölkerung - Daten des Indikators, 2000 - 2022. *Bildungsstand*. Verfügbar unter: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/bildung/bildungsstand.html

BFS, Sektion Demografie und Migration. (2024). Berufliche Stellung. Verfügbar unter: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/berufliche-stellung.assetdetail.30905580.html

BFS, Sektion Umwelt, Nachhaltige Entwicklung, Raum. (2022). Legislaturindikator: Lohnunterschied nach Geschlecht. *Lohnunterschied nach Geschlecht*. Verfügbar unter: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/monitoring-legislaturplanung/querschnittssicht/gleichstellung/lohnunterschied-geschlecht.html#:~:text=Öffentlicher%20Sektor&text=2020%20betrug%20der%20standardisierte%20monatliche%20Bruttomedianlohn%20der%20Frauen%20im%20gesamten,Differenz%20von%2010%2C5%25.

Bobbio, A. & Manganelli, A. M. (2009). Leadership self-efficacy scale: A new multidimensional instrument. *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, *16*(1), 3–24.

Boerner, S. (2023). Welche Voraussetzungen bringen Frauen für Führungspositionen mit? In S. Boerner (Hrsg.), *Female Leaders - Führen Frauen anders? Einblicke in die Leadership-Forschung für Wissenschaft und Praxis* (S. 47–74). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-41546-4_3

Bornatici, C., Gauthier, J.-A. & Le Goff, J.-M. (2021). Einstellungen zur Geschlechtergleichstellung in der Schweiz, 2000-2017. *Social Change in Switzerland*, *25*.

Brandt, G. & Spangenberg, H. (2022). Karriere mit Kind–Wie wirkt sich frühe Mutterschaft

auf das Erreichen von Führungspositionen bei Akademikerinnen aus? *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, *74*(3), 303–327. Springer.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, *3*(2), 77–101. Taylor & Francis.

Braun, V. & Clarke, V. (2013). Successful qualitative research: A practical guide for beginners. *Successful qualitative research*, 1–400. Sage publications ltd.

Braun, V. & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative research in sport, exercise and health*, *11*(4), 589–597. Taylor & Francis.

Braun, V. & Clarke, V. (2021a). Can I use TA? Should I use TA? Should I not use TA? Comparing reflexive thematic analysis and other pattern-based qualitative analytic approaches. *Counselling and psychotherapy research*, *21*(1), 37–47. Wiley Online Library.

Braun, V. & Clarke, V. (2021b). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative research in psychology*, *18*(3), 328–352. Taylor & Francis.

Braun, V. & Clarke, V. (2021c). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. Sage Publications Limited.

Braun, V. & Clarke, V. (2023). Toward good practice in thematic analysis: Avoiding common problems and be (com) ing a knowing researcher. *International Journal of Transgender Health*, *24*(1), 1–6. Taylor & Francis.

Braun, V., Clarke, V., Hayfield, N., Davey, L. & Jenkinson, E. (2023). Doing reflexive thematic analysis. *Supporting Research in Counselling and Psychotherapy: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Research* (S. 19–38). Springer.

Brescoll, V. L. (2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly*, *27*(3), 415–428. Elsevier.

Buchmann, M. & Kriesi, I. (2012). Geschlechtstypische Berufswahl: Begabungszuschreibungen, Aspirationen und Institutionen. *Soziologische Bildungsforschung*, 256–280. Springer.

Busch, A. (2013). Die Geschlechtersegregation beim Berufseinstieg-Berufswerte und ihr Erklärungsbeitrag für die geschlechtstypische Berufswahl. *Berliner Journal für Soziologie*, *23*(2).

Butler, J. (2004). *Undoing gender*. routledge.

Çetin, F. & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, *41*(2), 186–201. Emerald Publishing Limited.

Christofides, L. N., Polycarpou, A. & Vrachimis, K. (2013). Gender wage gaps, 'sticky floors' and 'glass ceilings' in Europe. *Labour Economics*, *21*, 86–102. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2013.01.003

Chung, H. & Van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction. *Social indicators research*, *151*(2), 365–381. Springer.

Clair, J. A. & McCann, C. (2016). PULLING A CHAIR UP TO THE TABLE. *Gender, Media, and Organization: Challenging Mis (s) Representations of Women Leaders and Managers*, 63. IAP.

Corcoran, M. (2009). Evaluating the negative impact of gender stereotypes on women's advancement in organizations.

Damelang, A. & Rückel, A.-K. (2021). Was hält Frauen von beruflichen Positionen fern? Ein faktorieller Survey zum Einfluss der Gestaltung einer Stellenausschreibung auf deren Attraktivitätseinschätzung. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, *73*(1), 109–127. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Derungs, F., Lüthi, J., Schnegg, B., Wenger, N. & Ganzfried, M. (2014). *Gleichstellung von Frau und Mann Aktionsplan der Schweiz Bilanz 1999–2014*. Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (Eidgenössisches Departement des Innern EDI), Sektion für Chancengleichheit und Globale Gender- und Frauenfragen (Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA).

Deutsch, F. M. (2007). Undoing gender. *Gender & society*, *21*(1), 106–127. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.

Dickerson, A. & Taylor, M. A. (2000). Self-limiting behavior in women: Self-esteem and self-efficacy as predictors. *Group & Organization Management*, *25*(2), 191–210. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.

Domsch, M. E., Ladwig, D. H. & Weber, F. C. (2019). UNCONSCIOUS BIAS–Eine Einführung zu Vorurteilen im Arbeitsleben. *Vorurteile im Arbeitsleben: Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen*, 3–20. Springer.

Döring, N. & Bortz, J. (2016). Stichprobenziehung. *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 291–319). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5_9

Dresing, T. & Pehl, T. (2010). Transkription. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 723–733). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_50

Eagly, A. H. (1987). Sex differences in sexual behavior: A social-role interpretation. *Hillsdale: Erlbaum*.

Eagly, A. H., Carli, L. L. & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders* (Band 11). Harvard Business School Press Boston, MA.

Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002a). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, *109*(3), 573. American Psychological Association.

Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002b). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, *109*(3), 573. American Psychological Association.

Eagly, A. H., Karau, S. J. & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, *117*(1), 125. American Psychological Association.

Eagly, A. H. & Wood, W. (2012). Social role theory. *Handbook of theories of social psychology*, *2*, 458–476. SAGE.

EBG. (2021). Gleichstellungsstrategie 2030.

Eckes, T. (2008). Geschlechterstereotype: von rollen, identitäten und vorurteilen. *Handbuch Frauen-und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie*, 171–182. Springer.

Faulstich-Wieland, H. (2004). *Doing Gender*. Klinkhardt.

Fischbach, A., Lichtenthaler, P. W. & Horstmann, N. (2015). Leadership and gender stereotyping of emotions. *Journal of Personnel Psychology*. Hogrefe Publishing.

Fleischer, E. (2019). Ins Gespräch kommen zum Thema Geschlecht: Plädoyer für eine theoriebasierte geschlechterreflektierte Bildungsarbeit. *Erwachsenenbildung*, *65*(2), 56–59. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG Göttingen.

Formánková, L. & Křížková, A. (2015). Flexibility trap–the effects of flexible working on the position of female professionals and managers within a corporate environment. *Gender in Management: An International Journal*, *30*(3), 225–238. Emerald Group Publishing Limited.

Fox, M. F., Kandiko Howson, C. & Kingsbury, M. (2023). Equity, diversity, and inclusion–does social justice from the top trickle down? *Journal of Further and Higher Education*, *47*(6), 850–861. Taylor & Francis.

Fritz, C. & van Knippenberg, D. (2020). Gender and leadership aspiration: Supervisor gender, support, and job control. *Applied Psychology*, *69*(3), 741–768. Wiley Online Library.

Fritz, C. & Van Knippenberg, D. (2017). Gender and leadership aspiration: the impact of organizational identification. *Leadership & organization development journal*, *38*(8), 1018–1037. Emerald Publishing Limited.

Fritz, C. & Van Knippenberg, D. (2018). Gender and leadership aspiration: The impact of work–life initiatives. *Human Resource Management*, *57*(4), 855–868. Wiley Online Library.

Fuchs, G. (2018). *Gleichstellungspolitik in der Schweiz: Einführung in ein umstrittenes Politikfeld*. Verlag Barbara Budrich.

Galea, N., Powell, A., Loosemore, M. & Chappell, L. (2020). The gendered dimensions of informal institutions in the Australian construction industry. *Gender, work & organization*, *27*(6), 1214–1231. Wiley Online Library.

Galsanjigmed, E. & Sekiguchi, T. (2023). Challenges women experience in leadership careers: An integrative review. Merits, 3 (2), 366-389.

Garms-Homolová, V. (2021). Soziale Kategorisierung, Stereotype und Vorurteile: Wie sich Menschen in der sozialen Umwelt zurechtfinden. *Sozialpsychologie der Informationsverarbeitung über das Selbst und die Mitmenschen: Selbstkonzept, Attributionstheorien, Stereotype & Vorurteile*, 47–66. Springer.

Generalsekretariat & Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK. (n. d.). Schweizerische Bundesbahnen SBB. Verfügbar unter: https://www.uvek.admin.ch/uvek/de/home/uvek/bundesnahe-betriebe/sbb.html

Georgi, V. (2015). Integration, diversity, inklusion.

Gilbert, J. A., Stead, B. A. & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of business ethics*, *21*, 61–76. Springer.

Glick, P. & Fiske, S. T. (2018). The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Social cognition* (S. 116–160). Routledge.

Godbersen, P., Heinrich-Böll-Stiftung, & Forum Männer in Theorie und Praxis der Geschlechterverhältnisse. (2004). *Alles Gender? oder was?: theoretische Ansätze zur Konstruktion von Geschlecht(ern) und ihre Relevanz für die Praxis in Bildung, Beratung und Politik; Dokumentation einer Fachtagung der Heinrich-Böll-Stiftung und des „Forum Männer in Theorie und Praxis der Geschlechterverhältnisse“ am 9./10. März in Berlin*

(Schriften zur Geschlechterdemokratie). Heinrich-Böll-Stiftung. Verfügbar unter: https://books.google.ch/books?id=dgq3twAACAAJ

Goldin, C., Kerr, S. P. & Olivetti, C. (2022). *When the kids grow up: women's employment and earnings across the family cycle*. National Bureau of Economic Research.

Granato, N. (2017). Geschlechterungleichheit in Führungspositionen: der Einfluss von Arbeitsmarktsegregation und beruflichen Opportunitätsstrukturen. *Zeitschrift für Soziologie*, *46*(3), 185–200. De Gruyter Oldenbourg.

Grangeiro, R. da R., Silva, L. E. N. & Esnard, C. (2022). I broke the glass ceiling, now what? Overview of metaphors to explain gender inequality in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, *30*(6), 1523–1537. Emerald Publishing Limited.

Greenwald, A. G. & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological review*, *102*(1), 4. American Psychological Association.

Greif, S. & Hamborg, K. (2021). Organisationskultur im Dorsch Lexikon der Psychologie. Verfügbar unter: https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/organisationskultur

Grein, M. (2017). The Leaky Pipeline Revisited. *Rostocker Interdisziplinäre Gender und Queer Studien*, 122.

Grossenbacher, S. (2004). II. Familienpolitik und Gleichstellungspolitik in der Schweiz–gegeneinander oder miteinander? *Eidgenössische Koordinationskommission für Familienfragen EKFF Commission fédérale de coordination pour les questions familiales COFF Commissione federale di coordinamento per le questioni familiari COFF Cumissiun federala da coordinaziun per las dumondas famigliaras CUFF*, 17.

Gwele, N. S. (2009). Diversity management in the workplace: beyond compliance. *Curationis*, *32*(2), 4–10. AOSIS Publishing.

Häfeli, K., Hättich, A., Schellenberg, C. & Schmaeh, N. (2015). Gründe für zunehmende vertikale Geschlechtersegregation im Erwachsenenalter. *Swiss Journal of Educational Research*, *37*(2), 341–360.

Hannover, B. & Wolter, I. (2019). Geschlechtsstereotype: wie sie entstehen und sich auswirken. In B. Kortendiek, B. Riegraf & K. Sabisch (Hrsg.), *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung* (S. 201–210). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12496-0_16

Harris, H. (1995). Organizational influences on women′ s career opportunities ininternational management. *Women in Management Review*, *10*(3), 26–31. MCB UP Ltd.

Hartman, R. L. & Barber, E. G. (2020). Women in the workforce: The effect of gender on occupational self-efficacy, work engagement and career aspirations. *Gender in Management: An International Journal*, *35*(1), 92–118. Emerald Publishing Limited.

Hausmann, A.-C. & Kleinert, C. (2014). Männer-und Frauendomänen kaum verändert (IAB-Kurzbericht 9/2014). *Nürnberg: Institut für Arbeitsmarktund Berufsforschung*.

Heidig, W. & Dobbelstein, T. (2021). Wahl und Gestaltung der Gruppendiskussion. In W. Heidig & T. Dobbelstein (Hrsg.), *Quick Guide Marktforschung im Mittelstand: Wie Sie Ihre Kunden und Märkte besser verstehen* (S. 103–118). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33125-2_6

Heilman, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. *Research in organizational behavior.* JAI Press, Inc.

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of social issues*, *57*(4), 657–674. Wiley Online Library.

Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in organizational Behavior*, *32*, 113–135. Elsevier.

Heilman, M. E., Caleo, S. & Manzi, F. (2024). Women at work: pathways from gender stereotypes to gender bias and discrimination. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *11*, 165–192. Annual Reviews.

Heilman, M. E., Manzi, F. & Braun, S. (2015). Presumed incompetent: Perceived lack of fit and gender bias in recruitment and selection. *Handbook of gendered careers in management* (S. 90–104). Edward Elgar Publishing.

Heilman, M. E. & Okimoto, T. G. (2008). Motherhood: a potential source of bias in employment decisions. *Journal of Applied Psychology*, *93*(1), 189. American Psychological Association.

Heilman, M. E. & Parks-Stamm, E. J. (2007). Gender stereotypes in the workplace: Obstacles to women's career progress. *Social psychology of gender* (S. 47–77). Emerald Group Publishing Limited.

Helmchen, C. & Helmchen, C. (2019). Stereotype Threat. *Stereotype Threat im Englischunterricht: Zu den Bildungschancen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund*, 35–71. Springer.

Hernes, T. & Schultz, M. (2017). A temporal understanding of the connections between organizational culture and identity. *The Sage handbook of process organization*

studies, 356–371. Sage.

Hirschauer, S. (2001). Undoing Gender. Zur Praxeologie einer Kategorie sozialer Ordnung. (Sonderheft 41 der Kölner Zeitrschrift für Soziologie und Sozialpsychologie). *Geschlechtersoziologie* (S. 208–235). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Hoobler, J. M., Lemmon, G. & Wayne, S. J. (2014). Women's managerial aspirations: An organizational development perspective. *Journal of Management*, *40*(3), 703–730. Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

Hoyt, C. L. & Blascovich, J. (2010). The role of leadership self-efficacy and stereotype activation on cardiovascular, behavioral and self-report responses in the leadership domain. *The Leadership Quarterly*, *21*(1), 89–103. Elsevier.

Hoyt, C. L. & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The leadership quarterly*, *27*(3), 387–399. Elsevier.

Huffman, M. L. & Cohen, P. N. (2004). Occupational segregation and the gender gap in workplace authority: National versus local labor markets (Band 19, S. 121–147). Gehalten auf der Sociological forum, Springer.

van den Hurk, A., Meelissen, M. & van Langen, A. (2019). Interventions in education to prevent STEM pipeline leakage. *International Journal of Science Education*, *41*(2), 150–164. Taylor & Francis.

Huszczo, G. & Endres, M. L. (2017). Gender differences in the importance of personality traits in predicting leadership self-efficacy. *International Journal of Training and Development*, *21*(4), 304–317. Wiley Online Library.

Hyman, J. & Summers, J. (2004). Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy. *Personnel Review*, *33*(4), 418–429. Emerald Group Publishing Limited.

Hymowitz, C. & Schellhardt, T. D. (1986). The corporate woman (a special report): Cover--The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *Wall Street Journal*, *1*, 4–5.

Jockusch, S., Mancuso, M. & Wahrheit, M. (2018). 4. Soziale Kategorisierung. *Greve (Hrsg.)· Das Selbst. Psychologische Perspektiven*, 78.

Jonas, K., Stroebe, W. & Hewstone, M. (2014). *Sozialpsychologie* (Band 6). Springer.

Kauffeld, S. (2019). Arbeits-, Organisations-und Personalpsychologie für Bachelor. Springer.

Kauffeld, S., Ianiro-Dahm, P. M. & Sauer, N. C. (2019). Führung. *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*, 105–138. Springer.

Kaup, J. (2015). *Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen: eine Ursachenanalyse*. Springer-Verlag.

Kergel, D. (2018). Qualitative Sozialforschung. In D. Kergel (Hrsg.), *Qualitative Bildungsforschung: Ein integrativer Ansatz* (S. 43–76). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18587-9_3

Kleinert, C. (2006). *Frauen in Führungspositionen: Karriere mit Hindernissen*. IAB-Kurzbericht.

Köllen, T. (2021). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, *30*(3), 259–272. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

Krisor, S. M. & Köster, G. M. (2016). Diversity Management – Definition, Konzept und Verständnis im Human Resource Management. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 89–104). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0_68

Kubu, C. S. (2018). Who does she think she is? Women, leadership and the 'B'(ias) word. *The Clinical Neuropsychologist*, *32*(2), 235–251. Taylor & Francis.

Kühl, S. (2018). *Organisationskulturen beeinflussen: Eine sehr kurze Einführung*. Springer-Verlag.

Kühn, T. & Koschel, K.-V. G. (2018). *Ein Praxis-Handbuch*. Springer.

Kulich, C., Anisman-Razin, M. & Saguy, T. (2015). The gender pay gap: Particularities and challenges in the management context. *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik*, 135–159. Springer.

Kunzmann, E. M., Ringelband, O. & Hoyndorf, A. (2019). Geschlechterbasierte Vorurteile in der Auswahl von Top-Managern. *Vorurteile im Arbeitsleben: Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen*, 137–153. Springer.

Latu, I. M., Mast, M. S., Lammers, J. & Bombari, D. (2013). Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, *49*(3), 444–448. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.01.003

Liu, S.-N. C., Brown, S. E. & Sabat, I. E. (2019). Patching the "leaky pipeline": Interventions

for women of color faculty in STEM academia. *Archives of Scientific Psychology*, *7*(1), 32. American Psychological Association.

Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*, *18*(3), 219–236. MCB UP Ltd.

Lyness, K. S. & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of applied psychology*, *91*(4), 777. American Psychological Association.

Madsen, S. R. & Andrade, M. S. (2018). Unconscious gender bias: Implications for women's leadership development. *Journal of Leadership Studies*, *12*(1), 62–67. Wiley Subscription Services, Inc. Hoboken, USA.

Maissen, T. (2018). Frauenwahlrecht: Als die Schweizer Männer sich absichtlich verspäteten. NZZ - Neue Zürcher Zeitung, . Verfügbar unter: https://www.nzz.ch/schweiz/als-die-schweizer-maenner-sich-absichtlich-verspaeteten-ld.1412289

Manchen Spörri, S. & Gisin, L. (2022). Diversity-kompetent führen. In S. Kaudela-Baum, S. Meldau & M. Brasser (Hrsg.), *Leadership und People Management : Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation* (S. 207–222). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35521-0_14

Martin, P. Y. & Collinson, D. (2002). Over the pond and across the water': developing the field of 'gendered organizations. *Gender, Work & Organization*, *9*(3), 244–265. Wiley Online Library.

McCormick, M. J., Tanguma, J. & López-Forment, A. S. (2002). Extending self-efficacy theory to leadership: A review and empirical test. *Journal of Leadership Education*, *1*(2), 34–49.

McIntosh, B., McQuaid, R., Munro, A. & Dabir-Alai, P. (2012). Motherhood and its impact on career progression. *Gender in Management: an international journal*, *27*(5), 346–364. Emerald Group Publishing Limited.

McKinsey. (2007). *Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver*.

Mischau, A., Langfeldt, B., Griffiths, K. & Reich, F. (2012). Geschlechterdisparitäten in Berufs-und Karriereverläufen von MathematikerInnen und PhysikerInnen. Neues Forschungsprojekt am IFF. *IZGOnZeit. Onlinezeitschrift des Interdisziplinären Zentrums für Geschlechterforschung (IZG)*, 67–75.

Monte, L. M. & Mykyta, L. (2016). The Occupational Attainment of Mid-Career Childless Women, 1980–2012. Gehalten auf der Work and Family Researchers Network (WFRN) Conference, Washington, DC.

Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research* (Band 16). Sage publications.

Morgenroth, T., Ryan, M. K. & Sønderlund, A. L. (2021). Think Manager–Think Parent? Investigating the fatherhood advantage and the motherhood penalty using the Think Manager–Think Male paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, *51*(3), 237–247. Wiley Online Library.

Muller, J. S., Hiekel, N. & Liefbroer, A. C. (2020). The Long-Term Costs of Family Trajectories: Women's Later-Life Employment and Earnings Across Europe. *Demography*, *57*(3), 1007–1034. https://doi.org/10.1007/s13524-020-00874-8

Mürner, B. (2004). Geschlechtsspezifische Berufssegregation. Erklärungsansätze und deren empirische Bedeutung. Verfügbar unter: https://www.fhnw.ch/plattformen/oersozialearbeit/uploads/Berufssegregation_bm.pdf

Myers, D. G. (2015). *Psychologie*. Springer-Verlag.

Nentwich, J. C. (2006). Gleichheit, Differenz, Diversity oder Dekonstruktion? Verschiedene Geschlechter-Theorien und ihre Konsequenzen für die Gleichstellungsarbeit. Sozialdemokratische Partei der Schweiz.

Nerdinger, F. W., Blickle, G., Schaper, N. & Nerdinger, F. W. (2014). Führung von Mitarbeitern. *Arbeits-und Organisationspsychologie*, 83–102. Springer.

Nerdinger, F. W., Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (Hrsg.). (2019). Organisationsklima und Organisationskultur. *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 163–177). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_11

Netchaeva, E., Sheppard, L. D. & Balushkina, T. (2022). A meta-analytic review of the gender difference in leadership aspirations. *Journal of Vocational Behavior*, *137*, 103744. Elsevier.

Nijstad, B. A. (2023). Gruppendynamik. In J. Ullrich, W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (S. 427–461). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-65297-8_12

Noback, I., Broersma, L. & Van Dijk, J. (2016). Climbing the ladder: Gender-specific career advancement in financial services and the influence of flexible work-time arrangements. *British Journal of Industrial Relations*, *54*(1), 114–135. Wiley Online Library.

Noon, M. & Ogbonna, E. (2021). Controlling management to deliver diversity and inclusion: Prospects and limits. *Human Resource Management Journal*, *31*(3), 619–638. Wiley Online Library.

O'Brien, W., Hanlon, C. & Apostolopoulos, V. (2023). Women as leaders in male-dominated sectors: A bifocal analysis of gendered organizational practices. *Gender, Work & Organization*, *30*(6), 1867–1884. Wiley Online Library.

Ochsenfeld, F. (2012). Gläserne Decke oder goldener Käfig: Scheitert der Aufstieg von Frauen in erste Managementpositionen an betrieblicher Diskriminierung oder an familiären Pflichten? *Kölner Zeitschrift für Soziologie & Sozialpsychologie*, *64*(3).

Okolie, U. C. (2020). Effect of diversity management on human resource management: Recruitment and selection in focus. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, *20*(2), 63–86. Editura Fundaţiei România de Mâine.

Osterloh, M. & Fong, M. (2021). Wir würfeln einen Chef oder eine Chefin! *Die Unternehmung*, *75*(2), 259–265. JSTOR.

Ostner, I. (1991). „Weibliches Arbeitsvermögen "und soziale Differenzierung. *Leviathan*, *19*(2), 192–207. JSTOR.

Paglis, L. L. (2010). Leadership self-efficacy: research findings and practical applications. *Journal of Management Development*, *29*(9), 771–782. Emerald Group Publishing Limited.

Patrick, H. A. & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open*, *2*(2), 2158244012444615. Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

Pell, A. N. (1996). Fixing the leaky pipeline: women scientists in academia. *Journal of animal science*, *74*(11), 2843–2848. Oxford University Press.

Peters, K., Ryan, M., Haslam, S. A. & Fernandes, H. (2012). To belong or not to belong. *Journal of Personnel Psychology*. Hogrefe Publishing.

Pimminger, I. (2019). Gleichheit–Differenz: die Debatten um Geschlechtergerechtigkeit in der Geschlechterforschung. *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung*, 45–54. Springer.

Piscopo, J. M. (2018). The limits of leaning in: ambition, recruitment, and candidate training in comparative perspective. *Politics, Groups, and Identities*. Taylor & Francis.

Piscopo, J. M. & Kenny, M. (2020). Rethinking the ambition gap: gender and candidate emergence in comparative perspective. *European Journal of Politics and Gender*, *3*(1), 3–10. Bristol University Press.

Položki Vokić, N., Obadić, A., Sinčić Ćorić, D., Položki Vokić, N., Obadić, A. & Sinčić Ćorić, D. (2019). The consequences of gender segregation in the contemporary work environment: barriers to women's employment, development and advancement. *Gender Equality in the Workplace: Macro and Micro Perspectives on the Status of Highly Educated Women*, 61–73. Springer.

Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (2015). The glass ceiling: what have we learned 20 years on? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *2*(4), 306–326. Emerald Group Publishing Limited.

Prengel, A. (1990). Annäherung an eine egalitäre Politik der Differenzgedanken gegen Sexismus und Rassismus. *beiträge zur feministischen theorie und praxis*, *13*(27), 127–134.

Prinzen, K. (2020). Gruppendiskussionen und Fokusgruppeninterviews. *Handbuch Methoden der Politikwissenschaft*, 305–324. Springer.

Purcell, D., MacArthur, K. R. & Samblanet, S. (2010). Gender and the glass ceiling at work. *Sociology Compass*, *4*(9), 705–717. Wiley Online Library.

Ravasi, D. & Schultz, M. (2007). Organizational culture and identity at Bang & Olufsen. *Organizational identity in practice*, 103–120. Routledge London/New York.

Reskin, B. F. & McBrier, D. B. (2000). Why not ascription? Organizations' employment of male and female managers. *American sociological review*, *65*(2), 210–233. Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

Resmini, M. (2016). The 'leaky pipeline'. *Chemistry–A European Journal*, *22*(11), 3533–3534. Wiley Online Library.

Risman, B. J. (2009). From doing to undoing: Gender as we know it. *Gender & society*, *23*(1), 81–84. Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & organization management*, *31*(2), 212–236. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.

Rosken, A. (2016). Konzept diversity management–definition, Abgrenzung und Beurteilung. *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder*, 61–73. Springer.

Rost, K. (2010). Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft. *Die Unternehmung schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, *64*(3), 315.

Rowe, C. N., Dal Mas, F., Biancuzzi, H. & Rugara, D. (2023). Challenges Working Mothers

Face. A Discussion Exploring the Obstacles of Balancing Motherhood and Career Progression. *When the Crisis Becomes an Opportunity: The Role of Women in the Post-Covid Organization* (S. 367–387). Springer.

Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of management*, *16*(2), 81–90. Wiley Online Library.

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J. & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, *27*(3), 446–455. Elsevier.

Ryan, M. K. & Morgenroth, T. (2024). Why we should stop trying to fix women: how context shapes and constrains women's career trajectories. *Annual review of psychology*, *75*, 555–572. Annual Reviews.

Rybnikova, I. & Menzel, V. (2021). Führung und Frauen: Ein zähes Ringen um die Gleichberechtigung. *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (S. 433–469). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35543-2_14

Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public personnel management*, *43*(2), 197–217. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

Sandberg, S. (2013). *Lean In: Women, Work and the Will to Lead*. Alfread A. Knopf.

Sander, G. & Hartmann, I. (2019). Einführung einer Diversity-and-Inclusion-Kultur–eine herausfordernde Management-Aufgabe. *Führung und Organisation: Neue Entwicklungen im Management der Sozial-und Gesundheitswirtschaft*, 53–70. Springer.

Sander, G., Keller, N., Hartmann, I. & Rudat, L. (2020). Diversity und Inklusion als Führungsaufgabe. *Handbuch Globale Kompetenz: Grundlagen–Herausforderungen–Krisen*, 1–14. Springer.

Sarraju, A., Ngo, S. & Rodriguez, F. (2023). The leaky pipeline of diverse race and ethnicity representation in academic science and technology training in the United States, 2003–2019. *PLoS one*, *18*(4). Public Library of Science San Francisco, CA USA.

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of applied psychology*, *57*(2), 95. American Psychological Association.

Schindler, J. & Bartsch, A. (2019). *Vorurteile–Medien–Gruppen*. Springer.

Schmaling, K. B., Blume, A. W., Engstrom, M. R., Paulos, R. & De Fina, S. (2017). The leaky educational pipeline for racial/ethnic minorities. Praeger/ABC-CLIO.

Schmidt, J. (2020). Die berufliche Geschlechtersegregation am Arbeitsmarkt: Welche Rolle spielen persönliche Präferenzen? *IW-Trends–Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, *47*(1), 63–81. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW).

Schreier, M. (2013). Qualitative Forschungsmethoden. In W. Hussy, M. Schreier & G. Echterhoff (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (S. 189–221). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-34362-9_5

Schreyögg, G. (2012). Grundlagen der Organisation. *Basiswissen für Studium und Praxis*, *2*. Springer.

Schulz, M., Mack, B. & Renn, O. (2012). *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft: Von der Konzeption bis zur Auswertung*. Springer-Verlag.

Schwanke, D.-A. (2013). Barriers for women to positions of power: How societal and corporate structures, perceptions of leadership and discrimination restrict women's advancement to authority. *Earth common journal*, *3*(2).

Schyns, B. & Von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European journal of work and organizational psychology*, *11*(2), 219–241. Taylor & Francis.

Sczesny, S. (2003). A closer look beneath the surface: Various facets of the think-manager–think-male stereotype. *Sex roles*, *49*, 353–363. Springer.

Sealy, R. H. & Singh, V. (2010). The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development. *International Journal of Management Reviews*, *12*(3), 284–300. Wiley Online Library.

Searby, L. & Tripses, J. (2006). Breaking Perceptions of" Old Boys' Networks": Women Leaders Learning to Make the Most of Mentoring Relationships.

Severin, C. (2023). Studie zur Gleichstellung von Frauen: nicht alle wollen Karriere. *NZZ - Neue Zürcher Zeitung*. Verfügbar unter: https://www.nzz.ch/wirtschaft/soziologieprofessorin-katja-rost-so-wie-eine-frau-auch-ohne-kinder-gluecklich-sein-kann-kann-sie-auch-ohne-karriere-gluecklich-sein-ld.1737399

Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R. & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary journal of*

contemporary research in business. Institute of Interdisciplinary Business Research.

Singer, M. (1989). Gender differences in leadership aspirations. *New Zealand Journal of Psychology*, *18*(1), 25–35. New Zealand Psychological Society.

Six, B. (2022a). Vorurteile im Dorsch Lexikon der Psychologie. Verfügbar unter: https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/vorurteile#

Six, B. (2022b). Sexismus im Dorsch Lexikon der Psychologie. Verfügbar unter: https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/sexismus

Solga, H. & Pfahl, L. (2009). *Wer mehr Ingenieurinnen will, muss bessere Karrierechancen für Frauen in Technikberufen schaffen*. WZBrief Bildung.

Spencer, S. J., Steele, C. M. & Quinn, D. M. (1999). Stereotype threat and women's math performance. *Journal of experimental social psychology*, *35*(1), 4–28. Elsevier.

Srivastava, N. & Nalawade, R. (2023). Glass ceiling to sticky floor: Analogies of women leadership. *International Journal of Professional Business Review*, *8*(4).

Steele, C. M. & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of personality and social psychology*, *69*(5), 797. American Psychological Association.

Steffens, M. & Ebert, I. D. (2016). *Frauen–Männer–Karrieren: eine sozialpsychologische Perspektive auf Frauen in männlich geprägten Arbeitskontexten*. Springer-Verlag.

Stegmüller, C. (2024). Einführung des Frauenstimmrechts weltweit. *SWI swissinfo.ch*. Verfügbar unter: https://www.swissinfo.ch/ger/demokratie/einfuehrung-des-frauenstimmrechts-weltweit/46338030

Steiger, T. (2013). Das Rollenkonzept der Führung. *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen*, 35–61. Springer.

Surawicz, C. M. (2016). Women in leadership: why so few and what to do about it. *Journal of the American College of Radiology*, *13*(12), 1433–1437. Elsevier.

Tabassum, N. & Nayak, B. S. (2021). Gender stereotypes and their impact on women's career progressions from a managerial perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, *10*(2), 192–208. SAGE Publications Sage India: New Delhi, India.

Tajfel, H. & Turner, J. (1979). An Integrative theory of inter-group Conflict (In WG Austin and S. Worchel, The social psychology of inter-group relations, Monterey, CA: Brooks).

Torres, A. J. C., Barbosa-Silva, L., Oliveira-Silva, L. C., Miziara, O. P. P., Guahy, U. C. R.,

Fisher, A. N. et al. (2024). The Impact of Motherhood on Women's Career Progression: A Scoping Review of Evidence-Based Interventions. *Behavioral Sciences*, *14*(4), 275. MDPI.

Trenkmann, J. (2016). *Frauen in Führungspositionen der deutschen Privatwirtschaft: eine institutionensoziologische Analyse organisationaler Gleichstellungspolitik*. Springer.

UZH News. (2023). Diskussion über Frauenkarrieren in der Wissenschaft. Verfügbar unter: https://www.news.uzh.ch/de/articles/news/2023/podium-leaky-pipeline.html

Van Vianen, A. E. & Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, *75*(3), 315–337. Wiley Online Library.

Vogl, S. (2014). Gruppendiskussion. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 581–586). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_41

Walker, R. C. & Aritz, J. (2015). Women doing leadership: Leadership styles and organizational culture. *International Journal of Business Communication*, *52*(4), 452–478. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

Ward Schofield, J. & Alexander, K. (2011). Stereotype Threat. In S. Goldstein & J.A. Naglieri (Hrsg.), *Encyclopedia of Child Behavior and Development* (S. 1440–1441). Boston, MA: Springer US. https://doi.org/10.1007/978-0-387-79061-9_2795

Wehner, N., Schwiter, K., Hupka-Brunner, S. & Maihofer, A. (2015). Geschlechterungleichheiten in Ausbildungs-und Berufsverläufen junger Erwachsener in der Schweiz. *Ergebnisse aus einer Mixed-Methods-Studie*.

Weissenrieder, C. O., Graml, R., Hagen, T. & Ziegler, Y. (2017). Ist die gläserne Decke noch aktuell? Untersuchung wahrgenommener Aspekte der Unternehmenskultur und der geschlechtsspezifischen Unterschiede in Karrierechancen. *GENDER–Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft*, *9*(1), 19–20. Verlag Barbara Budrich.

West, C. & Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender & society*, *1*(2), 125–151. Sage Publications.

White, K. & Burkinshaw, P. (2019). Women and leadership in higher education: Special issue editorial. *Social Sciences*, *8*(7), 204. MDPI.

Winston, B. E. & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, *1*(2), 6–66.

Wittenbrink, B., Correll, J. & Ma, D. S. (2023). Implizite Vorurteile. *Sozialpsychologie: Von*

der Theorie zur Anwendung (S. 179–194). Springer.

World Economic Forum. (2023). *Global Gender Gap Report 2023*. Verfügbar unter: https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/

Ysseldyk, R., Greenaway, K. H., Hassinger, E., Zutrauen, S., Lintz, J., Bhatia, M. P. et al. (2019). A leak in the academic pipeline: Identity and health among postdoctoral women. *Frontiers in psychology*, *10*, 1297. Frontiers Media SA.

Zimmer, M. & Stajcic, S. (2017). Unbewusste Denkmuster–Sollen Arbeitgeber dagegen mit Unconscious Bias Training vorgehen? NZA.

Hilfsmittelverzeichnis

Assistenzsystem	**Teile / Stelle(n) in der Arbeit**	**Einsatz**
Privates Lektorat	Gesamte Arbeit	Rechtschreibkorrektur
DeepL Write	Kapitel 1, Einleitung Kapitel 3, Theoretische Ausarbeitung Kapitel 6, Diskussion	Optimierung einzelner Textstellen
Zotero	Kurzbelege im Fliesstext Literaturverzeichnis	Erstellung der Kurzreferenzen im Text und des Literaturverzeichnisses
Litmaps und Connected Papers	Gesamte Arbeit	Literatur Mapping und Review
MAXQDA	Kapitel 4, Empirische Untersuchung	Qualitative Auswertung
Miro	Kapitel 4, Empirische Untersuchung Abbildung 7, S. 60 Abbildung 8, S. 81	Qualitative Auswertung & Erstellung von Grafiken
ChatGPT	Gesamte Arbeit	Unterstützung bei Gliederung der Arbeit, Sprachliche und stilistische Verbesserungen, Zusammenfassung und Erläuterung längerer Fachartikel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Prozentuale Geschlechterverteilung in Kaderpositionen der Division MP. 3

Abbildung 2. Prozentuale Geschlechterverteilung in Führungspositionen in Schweizer Unternehmen nach Managementebene. Eigene Darstellung in Anlehnung an (Advance & CCDI Universität St.Gallen, 2024)..... 9

Abbildung 3. Beschreibung Mikro-, Meso-, und Makroebene. Eigene Darstellung in Anlehnung an Mischau et al. (2012)..... 23

Abbildung 4. D&I Kultur - Einordnung der Ebenen. Aus Sander, G., Hartmann, I. (2019). Einführung einer Diversity-and-Inclusion-Kultur – eine herausfordernde Management-Aufgabe. In: Fröse, M., Naake, B., Arnold, M. (eds) Führung und Organisation. Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24193-3_3..... 33

Abbildung 5. Zusammensetzung Gruppendiskussionen. Eigene Darstellung..... 50

Abbildung 6. Verfahren der RTA. Eigene Darstellung nach Braun und Clarke (2021c)..... 56

Abbildung 7. Ergebnisdarstellung in Form einer Thematic Map..... 59

Abbildung 8. Wirkungsfeld politischer, soziokultureller, individueller und organisationaler Einflussfaktoren 80

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: *Überblick implementierte Massnahmen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung* 12

Anhang

A Diskussionsleitfäden

Leitfaden für Frauen / Männer in Kaderpositionen

Einleitung:

- Herzlich willkommen zu unserer Diskussionsrunde. Ich möchte mich auch noch kurz vorstellen, ich bin Masterstudentin in Arbeits- und Organisationspsychologie an der FHNW und schreibe meine Masterarbeit im Kontext der Geschlechterforschung bei der SBB Divison MP.

- Zunächst möchte ich mich herzlich bedanken, dass Sie sich die Zeit für dieses Gespräch genommen haben. Damit Sie einen groben Überblick über die Themen haben, die Gegenstand der heutigen Diskussion sein können: Im Vordergrund steht ein vertiefter Einblick in die Erfahrungen, die Sie als [weibliche / männliche] Kaderperson in der Division Markt Personenverkehr der SBB gemacht haben. Wir werden über eure berufliche Laufbahn, mögliche Karrierehindernisse oder auch Chancen, Fördermassnahmen sowie die wahrgenommene Kultur bei der SBB sprechen. Der Raum ist für uns bis um [Uhrzeit] reserviert, d.h. wir haben rund 90 Minuten Zeit für die Diskussion, je nachdem wie es läuft, werden wir aber ggf. auch bereits früher schon fertig sein.

- Zu Beginn des Gesprächs ist es mir ein Anliegen zu betonen, dass es bei dieser Diskussion weder ein Richtig noch ein Falsch gibt. Im Vordergrund der Diskussion stehen Ihre Perspektiven und Erfahrungen.

- Zudem möchte ich Sie gerne noch darauf hinweisen, dass dieses Gespräch zu Dokumentations- und Forschungszwecken aufgezeichnet wird. Die Aufzeichnung dient nur für mich, damit ich es transkribieren und anonymisieren kann und wird vertraulich behandelt. Sofern Sie diesbezüglich keine Vorbehalte oder Fragen haben, wird ihre Teilnahme an diesem Gespräch als Einverständnis betrachtet.

- Gibt es an dieser Stelle noch Fragen?

Einstiegsfrage:

- «Stimmen alle Teilnehmenden einer Aufzeichnung der Gruppendiskussion zu Dokumentations- und Analysezwecken zu?»
- «Zu Beginn der Diskussion möchte ich euch bitten, euch kurz vorzustellen und dabei näher auf euren beruflichen Werdegang in der SBB Division Markt Personenverkehr einzugehen.»
- Falls für euch in Ordnung:
    - Alter
    - Familienkonstellation
    - Bildungs-/Ausbildungsweg
    - Dauer der Führungstätigkeit
    - Arbeitszeitmodell

Themenfeld 1: Berufliche Laufbahn / Karriereentwicklung

    - «War eure berufliche Karriere ein Pfad, den ihr bereits früh geplant habt, oder wie hat sich euer Weg im Laufe der Zeit entwickelt?»
        - Pausen, Erwerbsunterbrüche
    - «Wie kam es zu dem Aufstieg in eine Kaderposition?»
        - «Wie habt ihr diesen Übergang erlebt?»
    - «Gab es da wichtige Personen, Momente oder Entscheidungen, die für den weiteren Karriereverlauf besonders wichtig waren?»
    - «Welche Phasen / Momente sind euch möglicherweise besonders im Kopf geblieben?»
        - Motivation / Antrieb
        - Sponsorship
        - Vorbilder (Weiblich / männlich?)
        - Schulische und akademische Ausbildung
        - Opfer und Kompromisse
- «Würdet Ihr die Möglichkeit eines Rollenwechsels in Erwägung ziehen, wenn euch eine solche Chance angeboten wird?»
    - Wenn ja, wieso?
    - Wenn nein, was würde Sie davon abhalten?

Themenfeld 2: Karrierehindernisse / Barrieren:

- «Welche Herausforderungen oder auch Chancen sind euch im Laufe eurer Karriere begegnet?»
    - Geschlechterspezifische Vorurteile (Bspw. Führungseigenschaften, Stereotypisierung, Rollenerwartungen)
    - Glassceiling
    - Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
    - Mangelnde Vorbilder
    - Greedy Work; ständige Verfügbarkeit; unflexible Arbeitszeitmodelle
    - Aufstiegsmöglichkeiten; Fehlende Beförderungen, Karrierepfade
    - Netzwerk
    - Unternehmenskultur / Führungskultur

    - Lohngerechtigkeit, Lohntransparenz
    - Hindernisse in persönlicher Natur
- «Wie sieht es aktuell aus - mit welchen Hürden seht ihr euch als [weibliche] Führungspersonen in eurem Berufsalltag konfrontiert?»
- «Denkt ihr, dass eure [männlichen/weiblichen] Kollegen ähnliche Erfahrungen machen, oder gibt es da Unterschiede? Habt ihr vielleicht konkrete Beispiele oder eigene Erfahrungen?»
- «Worauf sollten Frauen in ihrer Karriereplanung achten, um sich auf eine Spitzenposition vorzubereiten? Wo seht ihr die grössten Hindernisse?»

Themenfeld 3: Fördermassnahmen:

- «Was ist eure Erfahrung aus der Praxis – wie wichtig sind firmeninterne Förderprogramme und wie effektiv sind diese?»
    - Vereinbarkeit Beruf und Privatleben
    - Arbeitszeitmodelle, Job-Sharing
    - Mentoring, Coaching, Sponsorship
    - Netzwerkmöglichkeiten
    - Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramme für weibliche Talente
    - Beförderungsrichtlinien und -kriterien
    - Quoten
- «und wo seht Ihr bei den eben diskutierten Sachen das grösste Verbesserungspotenzial?»
- «Mentoring und Networking werden oft als wichtig für die berufliche Entwicklung angesehen. Welche Rolle haben sie in eurer Karriere gespielt?»
- «Wie steht Ihr zu der Einführung von Frauenquoten für Kader- und Führungspositionen?»

Themenfeld 4: Arbeits- und Unternehmenskultur:

- «Wie nehmt ihr die Bemühungen um Geschlechtergleichstellung auf der Kaderebene bei der SBB wahr?»
  «Welche Veränderungen oder Verbesserungen würdet Ihr euch für Frauen in Führungspositionen in der Zukunft wünschen?»
- «Welche Ratschläge, Tipps oder Hinweise, würdet Ihre euren Arbeitskolleginnen mit auf den Weg geben?»

Abschluss und Reflexion:

- «Gibt es bisher Gedanken, Anregungen oder Aspekte, die Ihr gerne teilen möchtet und die in der heutigen Diskussion noch nicht aufgegriffen wurden?»
- «Wenn Ihr auf unsere heutige Diskussion zurückblickt, welches sind die wichtigsten Erkenntnisse oder Gedanken, die Ihr mitnehmt?»

- Bedanken und kurz erläutern, was als nächstes passiert.

Leitfaden für Frauen / Männer ohne Kaderpositionen

Einleitung

- Herzlich willkommen zu unserer Diskussionsrunde. Ich möchte mich auch noch kurz vorstellen, ich bin Masterstudentin in Arbeits- und Organisationspsychologie an der FHNW und schreibe meine Masterarbeit im Kontext der Geschlechterforschung bei der SBB.

- Zunächst möchte ich mich herzlich bedanken, dass Sie sich die Zeit für dieses Gespräch genommen haben. Damit Sie einen groben Überblick über die Themen haben, die Gegenstand der heutigen Diskussion sein können: Im Vordergrund steht ein vertiefter Einblick in die Erfahrungen, die Sie als [Geschlecht] Kaderperson in der Division Markt Personenverkehr der SBB gemacht haben. Wir werden über eure berufliche Laufbahn, mögliche Karrierehindernisse oder auch Chancen, Fördermassnahmen sowie die wahrgenommene Kultur bei der SBB sprechen. Der Raum ist für uns bis um [Uhrzeit] reserviert, d.h. wir haben rund 90 Minuten Zeit für die Diskussion, je nachdem wie es läuft, werden wir aber ggf. auch bereits früher schon fertig sein.

- Zu Beginn des Gesprächs ist es mir ein Anliegen zu betonen, dass es bei dieser Diskussion weder ein Richtig noch ein Falsch gibt. Im Vordergrund der Diskussion stehen Ihre Perspektiven und Erfahrungen.

- Zudem möchte ich Sie gerne noch darauf hinweisen, dass dieses Gespräch zu Dokumentations- und Forschungszwecken aufgezeichnet wird. Die Aufzeichnung dient nur für mich, damit ich es transkribieren und anonymisieren kann und wird vertraulich behandelt. Sofern Sie diesbezüglich keine Vorbehalte oder Fragen haben, wird ihre Teilnahme an diesem Gespräch als Einverständnis betrachtet.

- Gibt es an dieser Stelle noch Fragen?

Einstiegsfragen:

- «Stimmen alle Teilnehmenden einer Aufzeichnung der Gruppendiskussion zu Dokumentations- und Analysezwecken zu?»
- «Zu Beginn der Diskussion möchte ich euch bitten, euch kurz vorzustellen und dabei näher auf euren beruflichen Werdegang in der Division Markt Personenverkehr der SBB einzugehen.»
    - Alter
    - Familienkonstellation
    - Tertiäre Ausbildung
    - Arbeitszeitmodell

Themenfeld 1: Berufliche Laufbahn / Karriereentwicklung

- «Wenn Ihr jetzt auf eure bisherige Karriere bei der SBB zurückblick, könnt ihr euch an wichtige Momente oder Entscheidungen erinnern, die für den weiteren Karriereverlauf besonders entscheidend waren? Was ist euch dabei besonders im Kopf geblieben?» und Sie zu Ihrer heutigen Position geführt haben?»
    - Motivation / Antrieb
    - Sponsorship
    - Vorbilder (Weiblich / männlich?)
    - Schulische und akademische Ausbildung
    - Opfer und Kompromisse
    - Erwerbsunterbruch, Wiederaufnahme der Jobtätigkeit nach Geburt
- «Würdet Ihr die Möglichkeit eines Rollenwechsels in Erwägung ziehen, wenn euch eine solche Chance angeboten wird?»
    - Wenn ja, wieso?
    - Wenn nein, was würde euch davon abhalten?

Themenfeld 2: Karrierehindernisse / Barrieren:

- «Sind euch in eurer bisherigen Laufbahn bei der SBB Hindernisse begegnet, die ihr als Hindernis für euren beruflichen Aufstieg / evtl. für den Weg in eine Kaderposition empfunden habt? Gerne könnt ihr diese auch anhand von Beispielen erläutern.»
    - Geschlechterspezifische Vorurteile (Bspw. Führungseigenschaften, Stereotypisierung, Rollenerwartungen)
    - Glassceiling
    - Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
    - Aufstiegsmöglichkeiten; Fehlende Beförderungen, Karrierepfade
    - Netzwerk
    - Unternehmenskultur
    - Lohngerechtigkeit, Lohntransparenz
    - Hindernisse in persönlicher Natur
- «Denkt ihr, dass eure [männlichen / weiblichen] Kolleg:innen ähnliche Erfahrungen machen, oder gibt es da Unterschiede? Habt ihr vielleicht konkrete Beispiele oder eigene Erfahrungen?»

Themenfeld 3: Fördermassnahmen:

- «Was würde euch denn unterstützen für einen nächsten Karriereschritt?»
- «Was ist eure Erfahrung aus der Praxis – wie wichtig sind firmeninterne Förderprogramme und wie effektiv sind diese?»
    - Vereinbarkeit Beruf und Privatleben
    - Arbeitszeitmodelle, Job-Sharing
    - Mentoring, Coaching, Sponsorship
    - Netzwerkmöglichkeiten
    - Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramme für weibliche Talente
    - Beförderungsrichtlinien und -kriterien
    - Quoten
- «und wo seht ihr bei den eben diskutierten Sachen das grösste Verbesserungspotenzial?»
- «Mentoring und Networking werden oft als wichtig für die berufliche Entwicklung angesehen. Welche Rolle haben diese bisher in eurer Karriere gespielt?»
- «Frauen haben weniger weitreichende und weniger einflussreiche Netz- werke als Männer, weniger Mentor*innen und auch weniger Zugang zu Karrieremöglichkeiten»
- «Wie stehen Sie zu der Einführung von Frauenquoten für Kader- und Führungspositionen?»

Themenfeld 4: Arbeits- und Unternehmenskultur:

- «Wie nehmt ihr die Bemühungen um Geschlechtergleichstellung auf der Kaderebene bei der SBB wahr?»
- «Welche spezifischen Veränderungen oder Verbesserungen würden Sie sich in der Zukunft vorstellen, um die Gleichstellung im beruflichen Umfeld insgesamt zu verbessern?»

Abschluss und Reflexion:

- «Gibt es bisher Gedanken, Anregungen oder Aspekte, die Sie gerne teilen möchten und die in der heutigen Diskussion noch nicht aufgegriffen wurden?»
- «Wenn Sie auf unsere heutige Diskussion zurückblicken, welches sind die wichtigsten Erkenntnisse oder Gedanken, die Sie mitnehmen?»

- Bedanken und kurz erläutern, was als nächstes passiert.

Leitfaden Gruppendiskussion mit HR-Verantwortlichen

Einleitung:

- Herzlich willkommen zu unserer Diskussionsrunde. Zunächst möchte ich mich herzlich bedanken, dass Sie sich die Zeit für dieses Gespräch genommen haben. Wie bereits in der Vorabinformation ausgeführt, handelt es sich bei diesem Gespräch um eine Datenerhebung im Kontext meiner Masterarbeit. In unserem heutigen Gespräch möchte ich gerne mehr über Ihre Erfahrungen und Perspektiven als HR- und Personalverantwortliche in der Division Markt Personenverkehr der SBB erfahren. Insbesondere interessiert mich, wie Sie die Förderung von Frauen in Führungspositionen und die allgemeine Personalentwicklung im Unternehmen wahrnehmen. Ebenso bin ich daran interessiert, Ihre Sicht auf die aktuellen Herausforderungen, Strategien und Verbesserungspotenziale im Bereich Diversität und Chancengleichheit zu erfahren.

- Zu Beginn des Gesprächs ist es mir ein Anliegen zu betonen, dass es bei dieser Diskussion weder ein Richtig noch ein Falsch gibt. Im Vordergrund der Diskussion stehen Ihre Perspektiven und Erfahrungen. Zwar möchte ich Sie ermutigen, über Ihre persönlichen Erfahrungen zu berichten, doch ist das nicht zwingend erforderlich. Auch ohne persönlichen Hintergrund sind ihre Ansichten für das Verständnis sehr wertvoll.

- Zudem möchte ich Sie gerne noch darauf hinweisen, dass dieses Gespräch zu Dokumentations- und Forschungszwecken aufgezeichnet wird. Die Aufzeichnung dient ausschliesslich der genauen Erfassung unseres Gesprächs und wird vertraulich behandelt. Sofern Sie diesbezüglich keine Vorbehalte oder Fragen haben, wird ihre Teilnahme an diesem Gespräch als Einverständnis betrachtet.

Sollten an dieser Stelle keine Fragen oder Anmerkungen bestehen, so würde ich gerne in unsere Diskussionsrunde einsteigen.

Einstiegsfragen:

- «Zu Beginn der Diskussion möchte ich Sie bitten, sich kurz vorzustellen und dabei näher auf Ihre Rolle im HR-Bereich in der Division Markt Personenverkehr der SBB einzugehen.»
    - Erfahrungen und Berührungspunkte mit Thema Diversität und Förderung von Frauen in Führungspositionen

Themenfeld 1: Sensibilisierung / wahrgenommene Relevanz des Themas:

- «Wie nehmen Sie als HR- oder Personalverantwortliche bei der SBB die Bemühungen und Herausforderungen rund um Diversität, einschliesslich der Förderung von Frauen in Führungs- und Kaderpositionen, wahr?»
- «Welche Rolle spielt dieses Thema in Ihrer täglichen Arbeit und in der strategischen Ausrichtung Ihrer Personalpolitik?»

Themenfeld 2: Karrierehindernisse / Barrieren:

- «In ihrer Rolle als HR- und Personalverantwortliche, wo sehen Sie für Frauen mögliche Karrierehindernisse auf dem Weg in Führungs- oder Kaderpositionen?»
- «Wie wurden diese Hindernisse identifiziert?»
    - Geschlechterspezifische Vorurteile (Bspw. Führungseigenschaften, Stereotypisierung, Rollenerwartungen)
    - Rekrutierungs- und Selektionsprozesse
    - Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
    - Aufstiegsmöglichkeiten; Fehlende Beförderungen, Karrierepfade
    - Netzwerk
    - Unternehmenskultur
    - Lohngerechtigkeit
    - Hindernisse in persönlicher Natur
- «Welche Strategien verfolgt Ihr Unternehmen, um diese spezifischen Herausforderungen anzugehen?»

Themenfeld 3: Fördermassnahmen:

- «Gibt es spezielle Programme oder Initiativen, die Sie in Ihrer Funktion als besonders wirksam oder notwendig erachten, um die berufliche Entwicklung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen?»
    - Vereinbarkeit Beruf und Privatleben
    - Arbeitszeitmodelle, Job-Sharing
    - Mentoring, Coaching, Sponsorship
    - Netzwerkmöglichkeiten
    - Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramme für weibliche Talente
    - Beförderungsrichtlinien und -kriterien
    - Quoten
- «Wie bewerten Sie aus Ihrer HR- und Personalperspektive die bestehenden Fördermassnahmen, speziell im Hinblick auf die berufliche Entwicklung und die Unterstützung von Diversität?
    - Verbesserungspotenzial?

Themenfeld 4: Arbeits- und Unternehmenskultur

- «Wie nehmen Sie die Unternehmenskultur in Bezug auf Vielfalt und Chancengleichheit wahr? Welche Rolle spielt die Personalabteilung bei der Förderung dieser Werte?»
- «Mit Blick auf die Führungs- und Arbeitskultur bei der SBB: Wie beurteilen Sie die Vereinbarkeit von beruflichen Anforderungen und Privatleben für die Mitarbeitenden? Welche konkreten Massnahmen werden seitens des HR-Managements ergriffen, um dieses Gleichgewicht zu unterstützen?»
    - Arbeitszeitanforderungen
    - Einfluss auf Karriereentscheide
    - Unterstützungsmassnahmen / Strategien

Abschluss und Reflexion:

- «Gibt es bisher Gedanken, Anregungen oder Aspekte, die Sie gerne teilen möchten und die in der heutigen Diskussion noch nicht aufgegriffen wurden?»
- «Wenn Sie auf unsere heutige Diskussion zurückblicken, welches sind die wichtigsten Erkenntnisse oder Gedanken, die Sie mitnehmen?»

- Bedanken und kurz erläutern, was als nächstes passiert.

B E-Mail zur Rekrutierung der Diskussionsteilnehmenden

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Mit dem Ziel, die Laufbahn- und Karriereentwicklung innerhalb der SBB Division Markt Personenverkehr auf allen Stufen zu unterstützen und das Thema Gleichstellung kontinuierlich voranzutreiben, wird in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz eine Masterarbeit durchgeführt. Ziel der Untersuchung ist es, verschiedene Karrierephasen und berufliche Entwicklungen zu beleuchten und dabei insbesondere wahrgenommene Hindernisse und Barrieren zu identifizieren, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer beruflichen Entwicklung beeinflussen können.

Für diese Untersuchung werden Teilnehmerinnen und Teilnehmer gesucht, die ihre Erfahrungen und Sichtweisen zu ihrem beruflichen Werdegang in einer Gruppendiskussion einbringen möchten.

Im Folgenden sind die geplanten Diskussionsthemen und -termine aufgeführt:

Diskussionsthema	**Diskussionsgruppe**	**Datum & Uhrzeit**	**Ort**
«Karrierepfade erkunden: Austausch und Visionen weiblicher Führungskräfte»	8 – 10 Teilnehmerinnen (w) in Kaderpositionen	21.02.2024, 10:00 – 11:30 Uhr	Bern Wankdorf, Raum tba.
«Berufliche Perspektiven: Vielfalt weiblicher Karrierewege beleuchten»	8 – 10 Teilnehmerinnen (w) ohne Kaderpositionen	21.02.2024, 14:00 – 15:30 Uhr	Bern Wankdorf, Raum tba.
«Karriere im Dialog: Einblicke und Bestrebungen männlicher Führungspersönlichkeiten»	8 – 10 Teilnehmer (m) in Kaderpositionen	22.02.2024, 10:00 – 11:30 Uhr	Bern Wankdorf, Raum tba.
«Perspektivenwechsel: Unterschiedliche Karrierewege von Männern im Fokus»	8 – 10 Teilnehmer (m) ohne Kaderpositionen	22.02.2024, 14:00 – 15:30 Uhr	Bern Wankdorf, Raum tba.
«HR im Wandel: Diversität als Schlüsselkompetenz in der Talentförderung»	8 – 10 Teilnehmende (m/w/d), Bereich Human Resources	28.02.2024, 10:00 – 11:30	Bern Wankdorf, Raum tba.

Jede Gruppendiskussion wird zwischen 60 und 90 Minuten in Anspruch nehmen und ist für 8 bis 10 Teilnehmende ausgelegt. Interessierte sind herzlich eingeladen, ihre Erfahrungen einzubringen und damit einen wertvollen Beitrag zu leisten.

Bei Interesse an den o.g. Diskussionsrunden wird um eine kurze Teilnahmebestätigung mit Angabe des jeweiligen Diskussionsthemas an andrina.peer@students.fhnw.ch bis zum **10.02.2024** gebeten. Sollten die angebotenen Termine nicht zusagen, aber dennoch Interesse an den Diskussionen bestehen, können gerne Alternativtermine vereinbart werden.

Für weitere Informationen und Fragen stehen Stefan Renfer, Leiter Human Resources Division Markt Personenverkehr oder Andrina Peer, MSc. Studentin AOP FHNW gerne zur Verfügung.

Wir freuen uns auf eine rege Teilnahme und spannende Diskussionen.

C Transkripte der Diskussionsrunden

Gruppendiskussion 1

Datum	21. Februar 2024
Uhrzeit	10.00 – 11.30 Uhr
Ort	SBB CFF FFS Hauptsitz, Hilfikerstrasse 3, 3000 Bern 85
Interviewerin	Andrina Peer (Abk. I)
Diskussionsteilnehmende	Weiblichen Mitarbeiterinnen in Kaderpositionen
Anzahl Teilnehmende	7
Transkriptionsregeln	Nach Dresing und Pehl (2010)

I [0:00:03.0] : Stimmt ihr alle einer Aufnahmen zu, für Dokumentationszwecke?

S00 [0:00:13.0]: (gemeinsam) Ja.

I [0:00:16.0]: Danke. Ja, dann am Anfang der Diskussion möchte ich euch einfach kurz bitten, euch kurz vorzustellen. Ihr dürft sehr gerne, wenn es für euch in Ordnung ist, euer Alter, euer Name, euren beruflichen Werdegang jetzt hier bei der SBB erläutern. Wenn es für euch in Ordnung ist, dürft ihr auch sagen, ob ihr Familie, Kinder habt und, ja, wie lange ihr auch schon bei der SBB seid.

Zur Wahrung der Anonymität der Teilnehmerinnen wird die Vorstellungsrunde, die möglicherweise Rückschlüsse auf die Personen zulässt, bis 0:05:12.0 nicht im Transkript festgehalten.

I [0:05:12.0] : Ja, meine Vorstellung, habt ihr ja bereits plus minus gehört, wenn ihr jetzt auf eure berufliche Pfad zurückschaut, ihr seid jetzt alle schon sehr lange bei der SBB, und jetzt auch, ist einer Kaderposition, oder ja, auch einer Führungsposition, ist das etwas gewesen, was ihr schon sehr früh geplant habt, wo für euch auch klar war, das möchte ich erreichen, oder hat sich das so ein bisschen entwickelt? Wie war das bei euch? (...)

S02 [0:05:40.0] : Also bei mir hat es sich einfach ergeben. Ich bin recht jung, als ich Teamleiterin oder Geschäftsführerin von einem Reisezentrum wurde, habe ich gerade eine Weiterbildung gemacht, in der Höheren Fachschule für Tourismus, und dann war die Stelle gerade ausgeschrieben, und ich dachte, das passt noch gut, weil ich dann mit der Weiterbildung noch kombinieren kann. Ich hätte nicht erwartet, dass ich die gerade bekomme, weil ich 21 war, und dann ist es per Zufall so gekommen, dass ich die bekommen habe, und bin aber nachher bewusst wieder von dieser Kaderposition weggegangen, weil ich für mich selbst das Gefühl hatte, ich sei noch zu jung. Und auch jetzt wieder, als ich die Teamleitung übernahm vor einem Jahr, war es einfach ein Stage, wo für mich ein Zusammenhang war, um es auszuprobieren, wie fest liegt es mir, und es hat für mich jetzt so die Ergebnisgebung gegeben, es liegt mir gut, darum bin ich jetzt auch dort geblieben, und bin in dieser Kaderposition, im Basiskader.

S06 [0:06:41.9] : Ich bin, glaube ich, aktiv gefördert worden von meinem Chef, von meinem jetzigen und damaligen Chef. Ich hätte mich nie auf diese Stelle beworben, wenn sie

ausgeschrieben gewesen wäre. Ich hab es einfach gemacht, weil man gefragt hat, ob ich es machen möchte. Und dann habe ich mir kurz überlegt, was passiert, wenn ich es nicht kann, kommt irgendjemand vor mir her, wo ich nicht mag. Das ist eigentlich die einzige Motivation gewesen, ich hätte es mir selbst nicht zugetraut. Also das ist, glaube ich, bis heute so. Und trotzdem mache ich es jetzt vier, fünf Jahre. (...)

S05 [0:07:12.0] : Ich bin Fachkader, ich habe keine Führungsposition, aber ich habe mich aktiv dagegen entschieden, weil ich wollte schlaue Sachen machen. Und ich weiss, ich hätte viel zu viel, ich habe das Gefühl, ich würde mich zu viel um die Leute kümmern, wenn die Leute unter mir hätten. Ich hätte das Gefühl, ich kann einfach das besser machen. Also, weil ich, klar, ich hätte ein Problem, die Erwartungen, oder die ich an mich stellen würde, würde mir zu viel Zeit fressen. Ja.

S04 [0:07:40.0] : Ja, mit mir geht es genau gleich. Ich habe irgendwie keine Lust auf eine Personalführung, aber ich finde, wie im Fach eine Fachführung machen zu können, das liegt mir sehr. Und ich habe mich jetzt auf diese Stelle sehr aktiv darum bemüht. Und dann hat es diese Chance gegeben, und die habe ich packen können. Was nicht mit Zweifel, was nicht heisst, dass es auch Zweifel gibt. (...)

S07 [0:08:07.0] : Ich bin im Team Zufall, ich habe wirklich nichts geplant, die 30 Jahre lang, ausser dann zehn Jahre Ruhe sind genug. Dann habe ich das Gefühl, wenn ich jetzt nicht gehe, dann bin ich bei Ruhe pensioniert. Jetzt merke ich aber so, nach dieser Zeit, wo man ja lustigerweise von der SBB noch so ein Top-Angebot zur Verfügung gestellt bekommt, das heisst Boxenstopp, merke ich so, also jetzt in meinem Alter, vielleicht habe ich auch eine Midlife-Crisis, ich fange mir so an Gedanken machen, was mache ich denn jetzt noch bis 65? Und wie viel Sinn ist Arbeit in meinem Leben? Work-Life-Balance, hätte ich nicht noch tausend andere Sachen, die ich noch gerne machen würde? Und jetzt bin ich mich wirklich so aktiv damit beschäftigen, ja was will ich denn jetzt noch so erreichen? Auch so mit der Prämisse, dass alle so sagen, wenn du 50 bist, findest du dann nichts mehr. Und ja, das ist schon noch so ein Thema, wo ich jetzt ein bisschen darüber nachdenke.

I [0:09:04.0]: Wenn ich dann einhacke, also Boxenstopp ist wie eine Massnahme, oder eine Fördermassnahme, die die SBB für euch bereitstellt?

S07 [0:09:16.0] : Es ist eher eine Standortbestimmung, wo du kannst entweder den Typen als Klagemaul nutzen, oder du kannst mit ihm besprechen, was hast du noch für Optionen, oder was sind deine Stärken oder Schwächen, was willst du entwickeln? Es ist so wirklich ein völlig individuelles Setting, wo man so nutzen kann, wie man will.

I [0:09:30.8] : Okay, ja.

S04 [0:09:32.9] : Das bekommt man aber //S07: Ja da kommt automatisch ein Mail nach sieben Jahren. Nach sieben Jahren kannst du sagen und am 40. Geburtstag kannst du das machen //S04 : Nach 15 Jahren und am 40. Geburtstag haben sie mir gesagt. //S07: Wirklich? Das habe ich noch nie gehört. //S04: Also nach sieben Jahren SBB und nach dem 40. Geburtstag. Das sind so offensichtlich Hürden, die uns belästigen. //S02: Du kannst mir auch Milestones sagen, die ein bisschen freundlicher sind. //S07: Irgendwie so, ja.

S07 [0:10:02.0] : Aber du brauchst sie in diesem Fall nicht, es klingt so, als hättest du es noch nicht genossen.

S04 [0:10:05.0] : Nein, ich habe noch nicht genossen.

I [0:10:08.0] : Wisse ihr von anderen, dass das etwas ist, was schon recht verbreitet ist, dass das auch andere nutzen, oder ist es eher etwas, was man neu eingeführt hat?

S07 [0:10:19.0] : Du bist von den ersten, die ich höre, dass man es regelmässig bekommt, sonst hat es noch niemand.

S02 [0:10:24.0] : Ich glaube, es gibt es noch nicht so lange. Es ist etwas Frisches. Ich habe gesagt, es ist mit der TP, also mit den drei Prämienjahre zusammenhängend. 7, 15 und vielleicht kann ich auch noch was mit der (...)

S04 [0:10:34.0] : Also mir haben sie es dieses Jahr jetzt auf den Geburtstagen referenziert, dann kam mir in den Sinn, das stimmt, das habe ich schon mal bekommen, aber irgendwie halt versorgt oder vergessen. Okay. Aber das ist auf Einladung.

S02 [0:10:49.0] : Du musst es nicht annehmen, es ist doch freiwillig. Man kann es auch, wenn man es nicht annimmt mit 7 Jahren, mit 10 Jahren merkt man, jetzt wäre es noch gut, dann kann man auch noch wieder aktiv auf sie zugehen, aber man kann es nicht jedes Jahr machen. Ja. (...)

I [0:11:05.0] : Gut. Das heisst, wir haben so zwei Seiten, einerseits per Zufall, oder einfach so, ich sage mal, vielleicht auch gerutscht, oder auch gefördert worden in die Positionen, wo es einfach fachlich (...)

S05 [0:11:22.0] : Ich muss jetzt sagen, wenn man mal einen ganzen Berufslauf ansieht, dann ist es auch eher Zufall, wo man gelandet ist. So geplant kann man nicht sagen. Aber einfach auch viel Chancen ergriffen, wenn sie sich ergeben haben.

I [0:11:36.0] : Okay. Du hast ja auch so ein bisschen angetönt, du bist aktiv von deinem Chef oder von deinen vorherigen Chefen gefördert worden. Ist das etwas, was ihr auch gemerkt habt in der ganzen Karrierenentwicklung, dass es immer wieder Personen gab, die euch auf dem Weg gefördert haben, oder war vieles auf Eigeninitiative?

S05 [0:12:00.0] : Also ich bin ja die Ältesten hier. Man hat nur eine Chance, wenn jemand da ist, der dir Raum ermöglicht. Ansonsten würde ich sagen, hat man relativ wenig Chance, schlaue Sachen zu machen.

S07 [0:12:14.0] : Ich habe das Gefühl, das ist meine persönliche Wahrnehmung, ich musste immer die Ellbogen ausfahren, damit man mich als Mutter mit zwei kleinen Kindern mit einem 60%-Pensum sieht. Ich habe das Gefühl, man hat es erst gemerkt, als ich mich für einen Job beworben habe, bei dem niemand dachte, dass ich das machen würde. Dass es nicht einfach nur daher gesagt ist, dass ich mich gerne weiterentwickeln würde, sondern dass ich es auch noch so recht ernst meine. Und es ist genau so in dieser klassischen Zeit, du bist 34, du hast das erste Kind. Und dann (...) wird man in der Wahrnehmung einfach anders angeschaut.

S05 [0:12:53.0] : Ich würde genau sagen, das war dann auch der Punkt, wo es mit meinem Partner auseinander ging. Er war in der Karriereentwicklung vorher parallel [zu mir] und in dem Moment, wenn du ein Kind bekommst und auf Teilzeit reduzierst, bleibt es bei einem mehr oder weniger auf dem gleichen Level und bei dem anderen geht es nach oben. Also bei uns.“

S07 [0:13:15.0] : In der Schweiz sind die Konditionen nicht so, dass beide mit einem Riesenpensum zu annehmbaren Kosten ohne den Stempel bekommen, seine Kinder zugunsten ihrer Karriere zu vernachlässigen.

S10 [0:13:29.0] : Das war für mich genau der Grund, warum ich gewechselt habe. Im April ist der Sohn auf die Welt gekommen und ich hatte vorher keine Kaderposition, also keine Fachkaderposition. Ich musste Hochschwanger noch eine Reorg dürfen, können, müssen durchführen. Das war zwar eine kleinere Reorg von drei Teams. Aber es waren alles nicht

veränderungsbewusst Menschen gewesen. Alles Frauen, muss man dazu sagen. Es war hoch emotional. Ein Hochschwanger zu machen, war nicht nur einfach gewesen. Ich hatte dann beschlossen, mit dem Mutterschaftsurlaub, wieso nicht etwas Neues. Dann kann ich bereits als Mutter anfangen, und ich gehe nicht zurück [an den alten Arbeitsplatz]. Vor allem im Wallis ist es immer noch so, am besten schaffst du 50% und ja nicht mehr, weil sonst vernachlässigst du deine Kinder. Dann hat das auf mich schon recht anmächelig gewirkt, auf Bern zu kommen, wo alles ein bisschen anonymer ist. Ich kann da wirklich schon als Mutter angefangen, Teilzeit. Aber ich wusste nicht einmal, dass es eine Fachkaderstelle ist an dieser Stelle ist. Das ist einfach passiert. (...)

I [0:14:45.0] : Es ist spannend, von dir zu hören. Ab dem Zeitpunkt, als Kinder ein Thema wurde, als man das erste Kind bekam, dass es oftmals mit der Pensum Reduzierung einhergeht, wie sieht das bei euch aus? Mit dem jetzigen Arbeitszeitmodell. Seid ihr alle 100% beschäftigt? Wie habt ihr das mittlerweile? (...)

S04 [0:15:16.0] : Kinderlos 100% habe ich aber eine Flexa, das ist ein Einzahlen-Zeitguthaben. Da kann man auf den 13. Monatslohn oder vom Jahreslohn einen gewissen Prozentsatz einzahlen. Da beziehe ich für ein paar Monate eine Pensums Reduktion auf 90%. Ich setze die Tage dann individuell ein. Es funktioniert gut und schlecht. (...)

S05 [0:15:46.0] : Ich habe da mal auf 60% reduziert, bin zur SBB gewechselt, habe dann auf 70% erhöht, weil das die Bedingung war. Jetzt könnte ich erhöhen, jetzt könnte ich auch Karriere machen, jetzt habe ich keine Lust mehr. Ich muss es mir nicht beweisen. Ich bin eher so, wie [redacted] sagt, jetzt nutze ich einfach den Freiraum, den ich die letzten 20 Jahre nicht gehabt habe, um ein bisschen zu überlegen, was man sonst noch Schlaues machen kann, ausserhalb der SBB und der Arbeit. Vielleicht muss man auch sagen, wir haben beide keine Grosseltern, wir haben praktisch Kinder zu zweit aufgezogen. Dann ist es relativ viel Zeit und es ist auch schön, wieder mehr Zeit zu haben.

S06 [0:16:40.0] : Ich bin 100%, bin aber bei uns im Leitungsteam fast die Einzige. alles andere sind Männer, die Teilzeit arbeiten. (...) Ich finde es aber auch noch schwierig mit 100% und keinem Kind, ganz ehrlich. Du übernimmst ganz viele Sachen, weil die anderen mit Kinderbetreuung beschäftigt sind. Und ich finde das hat seit Covid massiv zugenommen, dass die Anwesenheit einfach kaum mehr handelbar sind. Irgendwie habe ich keine Kinder und ich kann dann wie nicht so, ja dann mache ich es halt. Das finde ich so ein bisschen nicht richtig. Das mache ich auch selbst von mir aus, aber ich finde es nicht richtig.

I [0:17:17.0] : Machst du die ähnliche Erfahrung?

S04 [0:17:22.0] : Ein bisschen weniger, ich bin einfach völlig eine Einzelmaske. Ich habe meine Leute, die mit mir zusammenarbeiten, die sind in anderen Divisionen teilweise, in einer anderen Linie und das ist mehr ein Fach zusammenarbeiten. Ich merke aber mehr, dass die Argumente vielleicht auch fehlen. Man hat ja am Abend Zeit, man muss ja nicht um 6 Uhr am Abendessen sitzen. Dann laufe ich manchmal um 7 Uhr raus oder um halb 10 Uhr, weil ja ich hab halt Zeit. Oder eben es wird plötzlich ein bisschen komisch, so "ja Moment mal, ich hab ja auch noch ein Sozialleben, ich gehe irgendwie noch ins Kino oder etwas Trinken". Das ist ja genau so eine valable Erklärung für meine Freizeit. Aber du merkst manchmal so, "ah was du bist am Abend nicht mehr hingehockt?". Oder das ist so ein schlechtes Gewissen, das sich ausbreitet. (...)

S02 [0:18:54.0] : Bei uns im Team ist es auch so, ich selber arbeite 100%, aber nur 60% im einten Team. Und da wurden letztes Jahr auch zwei Frauen Mütter. Und das ist schon so. Das ist auch überhaupt nicht wertend. Der Fokus verändert sich von den Personen. Du hast einen anderen Hauptfokus als vorher, wenn du keine Kinder und keine Familie zu Hause hast. Dann ist es schon viel, dass die Dinge bei einem liegen bleiben, weil man es selber

erledigen kann. Aber so zusagen keinen anderen Grund hat, um zu sagen, ich habe noch etwas anderes, das noch wichtiger ist. //S07 : Das würde ich relativieren wollen. Das ist ein Klischee. //S02: Es ist nicht wertend, überhaupt nicht.

S06 [0:19:05.0] : Es kommt ja niemand, der das an mich heranträgt. Ich übernehme es, ohne dass ich mir überhaupt die Frage stelle. (...) Es ist mehr so, das wegnehmen, so du hast den Hauptgrund.

S07 [0:19:17.0] : Nur schon die Aussage zu sagen, dass Mütter einen anderen Hauptfokus haben, das ist ein Klischee. //S06: nein Eltern. // Ich habe dich so verstanden, es sind zwei Mütter, zwei wurden im Team Mütter. Und dann ist es ja klar, haben die einen anderen Hauptfokus.

S02 [0:19:33.0] : Ich habe auch noch einen Vater, bei dem ist es gleich.

S07 [0:19:35.0] : Das ist etwas, das so hineingedruckt wurde. Man kommt Kinder über und es ändert sich der Hauptfokus. Das ist ein gesellschaftliches Phänomen.

S05 [0:19:46.0] : Der zweite Punkt, das mit den Sachen übernehmen, das habe ich für mich aktiv angegangen, so implizite Erwartungen nicht zu erfüllen. Schon vorher, bevor ich ein Kind hatte, einfach nicht. Weil ich die einzige Frau im Team bin. Ich kümmere mich nicht um die Termine. Aber man muss sich so gefühlt explizit dagegen entscheiden, damit man es nicht macht.

S07 [0:20:14.0] : Es ist ja auch legitim.

S06 [0:20:17.0] : Absolut. Ich sage nicht, dass es ein Problem der anderen ist, sondern es ist mein eigenes.

S07 [0:20:23.0] : Du kann sonst ja auch mal sagen, ich habe einen Termin mit [redacted], dann stehe ich dir zur Verfügung. Oder ich buche dir mal um 5 Uhr einen Termin. Dann kannst du auch nicht bis um 8 Uhr arbeiten. Ist gut (lachen) (...)

S10 [0:20:35.0] : Ich glaube, die Gründe, warum man das macht, sind vielseitig. Möchte man etwas beweisen, ich weiss es nicht? Ich habe damals schon rechten Respekt gehabt, "ah jetzt bin ich Mama, aber ich arbeite eigentlich sehr gerne. Ich will nicht einfach nur als Mama mehr wahrgenommen werden". Ich finde es noch recht schwierig, den Grat zu finden. Aber was mir sehr Erleichterung gebracht hat war, hier nach Bern zu kommen, weil im Wallis kann man das vergessen. (...) Du hörst du ständig irgendwie, "ja du arbeitest zu viel, zu wenig. Klar, musst du gleich gehen, logisch, aber arbeite doch mal weniger, dann hast du dieses Problem nicht". Auf solche Konfrontationen hatte ich schlicht und einfach keine Lust. Das ist hier anders. Das schätze ich. Ich arbeite zum Beispiel 80%. Aber verteilt auf 3 fixe Tage. (...) 3 Tage bin ich voll anwesend und 20% mache ich einfach nebendran. Also während Randzeiten. (...) Einerseits, mir gibt es die Flexibilität, dass ich nicht sagen muss, am Freitagabend, jetzt konnte ich das alles nicht machen, dann mache ich es halt am Samstagmorgen noch etwas. Oder ich bin früh Aufsteherin. Mein Sohn übrigens auch (lachen). (...) Dann kann ich einfach noch mal etwas zu Randzeiten machen. Oder zu Mittagszeiten, wenn er schläft, kann ich wieder etwas machen. Für mich gibt es eine enorme Entlastung. Ich lebe diese Flexibilität. Ich weiss nicht, ob es auch jedem liegt. Mir bringt es eine gute Work-Life-Balance.

I : Die SBB hat auch viele unterschiedliche Flexibilitätsmodelle. Das, was du erklärt hast. (...) Dass ihr im Zug schon Arbeitszeit habt. Ich bin ja Aussenstehende, das heisst, ich kenne mich noch nicht so konkret mit all euren Modellen aus. Ist die Veränderung von Corona etwas, das euch geholfen hat? Die ganze Flexibilisierung, dass man auch mal im Homeoffice tätig

sein kann. Ist das etwas, das ihr regelmässig braucht? Unabhängig davon, ob man Kinder hat oder nicht, für sich, für die Work-Life-Balance.

S04 [0:22:58.0] : Ich finde, es ist auch bisschen eine Gefahr. Bei Corona ist mir aufgefallen, ich habe dort [redacted] gemacht. Das war eine intensive Phase, weil das musste dann [redacted]. Und danach umgesetzt werden. Und da hab ich wie auch gemerkt, man kommt so schleichend rein, dass man einfach schafft, schafft, schafft. Ich hatte ja sonst nichts zu tun. Es war ja alles gecancelt. Jeden Abend, wenn ich sonst unterwegs war, das ist weggefallen. Ich hatte Zeit zum Arbeiten. Die Flexibilisierung im Homeoffice hat es extrem begünstigt, dass irgendwie mein Stundenkonto explodiert ist. Und auch Erwartungen sind plötzlich anders geworden. Um halb sieben hast du plötzlich jemanden im Homeoffice angerufen. Die waren ja auch noch grün. Andererseits schätze ich aber, dass man genau wieder mal etwas auch im Zug machen kann. Oder mal in Zürich ins Büro zu gehen. Oder in die Ferienwohnung. Oder im Homeoffice sein. Dass man auch das Arbeiten, das man schaffen kann, auf die persönliche Situation und das persönliche Programm ein wenig abstimmen kann. Aber es ist auch ein schmaler Grat. Es hat auch immer eine Erwartung, dass man am Samstag und Sonntag auch noch schnell Mails checkt. Und wenn etwas kommt, gleich antwortet. (...) Für mich hat es beide Seiten. Sehr flexibel, super. Aber eben auch Erwartungen.

S05 [0:24:25.0] : Also ich würde so sagen, so Corona, also gerade, wo die Schulen zu gehabt hatten, war es schon eher grenzwertig. Weil alle sind verständlich und offen. Aber du hast dann einfach parallel zwei Jobs. Du musst einfach mehr oder weniger Schule geben für das Kind und nebenbei arbeiten. Aber das war ja in der Schweiz nicht so lange, wie in Deutschland. Aber das andere ist, da stehe ich mit [redacted] hundertprozentig dabei. Und gerade mit Teilzeit finde ich das extrem gefährlich. Das hat sich jeder angewohnt. Einfach, ich will was. Ich buche da einen Teamstermin irgendwo rein. Schaut nicht nach, ob du eigentlich Abwesenheit eintragen hast oder nicht. Und man muss da einfach schon relativ aufpassen. Da man nicht irgendwie den Tag zerstückelt und den ganzen Tag irgendwas da ist. Aber im Prinzip, ja. Es ist natürlich schon gut, wenn das Kind krank ist und man einfach daheimbleiben kann. Das hilft schon.

S06 [0:25:27.0] : Also ich glaube, wir haben schon einen sehr flexiblen Arbeitsgeber. Wenn man länger dabei ist, vergisst man das auch sehr oft. Dass du eigentlich weder die Ferien ein Jahr vorher eingeben musst, das müssen andere ganz oft machen. Das ist bei uns im Team überhaupt kein Thema. Und auch sonst Abwesenheiten. Und dann auch mit dem Homeoffice dazu. Mit der Gefahr, was du gesagt hast Esther, dass man dann einfach ständig erreichbar sein muss. Das ist natürlich die Schattenseite. Ich glaube, die Flexibilität, die wir haben, kann man andersorts suchen.

S10 [0:25:53.0] : Erlebt ihr das wirklich, dass man ständig erreichbar sein muss?

S06 [0:25:57.0] : Also von oben? Ich finde, ja. Es ist selbstverständlich, also ich wohne in Zürich, es ist einfach schon aus der Frage, dass man Termin um 7:15 Uhr hier in Bern physisch machen kann. //S00: was? //S06: Das ist okay, aber ja. Und dasselbe halt am Abend bis um 8. Ich finde, das hat dazu genommen, dass man einfach erreichbar sein muss. Ich würde jetzt nicht sagen, dass ich so relevant wäre.

S0 [0:26:22.3] 4 : Und dass ganz viele die Mails am Samstag oder Sonntag abarbeiten.

S02 [0:26:28.0] : Ich finde, da könnte man für sich selber, also jede Person, dass man das ein bisschen eingrenzt. Gerade die Mails verschicken und einfach den Montag verschicken, weil man weiss, was es für einen Einfluss auf die anderen hat. Weil dann kommt es genau zu so einer Erwartungshaltung. Und ich tue zum Beispiel bei mir auch auf dem Handy, ich habe nichts angelassen, also keine Teams-Nachrichten, das sehe ich auch nicht. Ich habe

den Laptop, und wenn ich am Laptop bin, dann sehe ich es, dann schaffe ich es. Und dann bin ich für Notfälle über WhatsApp erreichbar, jetzt gerade für das Team. Aber den Rest will ich gar nicht. Ich muss mich auch selber ein bisschen abgrenzen, damit solche Sachen nicht passieren. Finde ich. Und ich finde, das hat jede Mitarbeiterin, jede Person das Recht, für sich selber das zu machen. Und ich würde es auch meiner Vorgesetzten sagen, wenn sie das von mir verlangen, dann habe ich dann wie die Arbeitszeit, man kann es ja sogar im Outlook eingeben, von wann bis wann bin ich jeweils erreichbar. Und dann sieht man, wann dass die Termine eingebucht werden können.

S07 [0:27:23.0] : Genau, da gibt es die faszinierenden Kalender, die von halb sieben bis um die acht Uhr offen sind. Da denke ich mir, ja gut.

S02 [0:27:31.0] : Was hat sich denn diese Person überlegt?

S07 [0:27:34.0] : Ich dachte immer, wenn sie dann um halb sieben das erste Termin hat, macht sie dann um fünf. Bis um acht Uhr nichts mehr, aber das kannst du ja auch vergessen.

S04 [0:27:44.0] : Ich glaube, es kommt schon noch auf die Position an, dass die Anforderungen teilweise wirklich, die Erwartung schon ist, dass man dann gleich antwortet. Ja. Wird auch so gelebt. Für uns.

S02 [0:27:58.0] : Aber für mich ist die Frage, ist das umsetzbar, was macht das mit einem irgendwann? Also, 15 Jahre, dann ist er ja schlussendlich nicht gesund. Da geht es ja auch um die Work-Life-Balance. Da muss schlussendlich wie ein Gespräch stattfinden, was ist machbar und wo ist die Grenze?

S04 [0:28:17.0] : Ja, ich glaube, das ist wirklich auch ein bisschen wie die Anforderung teilweise mit gewissen Jobs, dass man halt schon auch eine Erreichbarkeit hat. Und vielleicht schon nicht, also man ist ja nicht permanent dran, aber wenn etwas ist, dass man (unv.)

S10 [0:28:31.0] : Es ist ja nicht so ein bisschen ein ungeschriebenes Gesetzt, zwischen acht und fünf und alles andere ist sowieso, ja.

S07 [0:28:39.0] : Es kommt ja immer auf die Häufigkeit an. //S00: Ich meine, jetzt ist ja ein Monat// passiert. Ich habe immer das Gefühl, ich sage immer, der [redacted] ist so ein gutes Beispiel. Der ist Bereichsleiter, bügelt 80%, hat zwei Kinder und der ist sicher nicht immer im grünen Bereich und in den Komfortzonen, aber trotzdem ist er, finde ich, so der, der so zeigt, dass es im Fall auch anders geht. (...)

S06 : Ich finde, seine 80% stehen auf dem Papier.

S07 [0:29:10.0] : Ja, aber das würde es auch, wenn er 100% bügelt, dann wäre es einfach 120%.

S06 : [0:29:16.0] Ja, ja, aber ich finde, er macht es recht gut, aber es ist dort, ich glaube, es hat so eine Entwicklung angenommen //S07: die nicht gut ist.

S07: [0:29:22.4] Ja gut, es ist im Moment eh nicht so die Entwicklung, die hilft, um wenig zu arbeiten. Aber ja. Ich finde, immer so das Klassische.

S05 : [0:29:32.1] Ich würde schon sagen, die Erwartung ist aber nicht nur ganz oben in der Hierarchie, sie ist auch weiter unten da, wenn etwas gefordert wird, dann ist es fraglich, wenn es am nächsten Tag noch nicht fertig ist. Und es werden wirklich auch so Sachen gesagt, abends um vier, das soll dann bis morgens und was weiss ich, ob da kann man sich dagegen wehren oder nicht wehren.

S10 [0:29:54.0] : Also bei uns im Team, also ist es recht so gelebt worden. Also regelmässig hat jemand gesagt, "hey, kannst du mir das bis morgen machen?" Und dann wurde einfach auch gesagt, "nein, jetzt habe ich einfach keine Zeit mehr, sorry, nächstes Mal kommt gleich vier Tage eher, du hast ja gesehen, es ist irgendwie, du selber hast es schon mal vor zwei Wochen erhalten, du musst mir jetzt nicht einen Tag davor damit kommen."

I [0:30:17.0] : Also du sagst dann auch aktiv, wenn du weisst, es ist dir nicht möglich, weil du andere Verpflichtungen hast, dass du es einfach

S10 [0:30:25.0] : Also ich selber nicht. Ich bin jetzt auch erst seit Oktober in diesem Team, aber ich habe so gemerkt, dass meine Teamkollegen das so leben, hey, nein, das geht nicht. Das habe ich eigentlich noch positiv aufgenommen. Aber je nach Stufe ist das halt ganz zu Oberst, bis morgen am Abend ein Auftrag kommt.

S07 [0:30:44.0] : Vielleicht ist es auch noch so ein Generationenthema, weil man liest ja jetzt, ich weiss nicht, vor ein paar Wochen war es in der Zeit mit diesen Teilzeit-Schmarotzern, dass jüngere gar keinen Bock haben, noch 100% zu arbeiten. Was ich völlig legitim finde, weil wenn ich so denke...

S05 [0:30:59.0] : Ich wollte auch sagen, in dem, was man Teilzeit schafft, ist man nicht unbedingt... Also ich für meine Person bin ich nicht 70% effizienter, als ich früher 100% war. Weil ich würde es gar nicht schaffen, 42 Stunden in der Woche so.

S07 [0:31:17.0] : Voll performen, so, Ja.

S04 [0:31:19.0] : Also ja. Und du nimmst vielleicht auch noch mehr Zeit, um mal einen Kaffee zu trinken, wenn du 100% bist, statt 70. Also ich habe das gemerkt, damals in dem alten Job, in der ZKB, da habe ich 40% während des Studiums geschafft, Studium fertig, dann haben sie mich auf 60 erhöht. Und ich habe eigentlich nicht mehr gemacht, ich hatte einfach länger Zeit. Ich konnte es einfach ein bisschen verteilen. Und vielleicht irgendetwas noch mehr dazu, aber (...)

I [0:31:50.0] : Und habt ihr das Gefühl, das schwingt auch viel mit der Kultur mit, in dem Sinn, dass es halt vielleicht auch teamabhängig ist, eben in den einen Teams wird die Kultur gelebt, oder ist es wirklich auch so von oben, dass ihr wahrnehmt, dass die ständige Erreichbarkeit kommt? (...)

S02 [0:32:09.0] : Also ich kann mir schon ein bisschen vorstellen, so wie du vorhin gesagt hast, dass es so ein bisschen auf die Anforderungen oder auf die Stelle darauf abkommt, dass ich wahrscheinlich jetzt noch das Glück habe, bei so einer Stelle, wo ich die Anforderungen einfach oben nicht habe. Und vielleicht, wenn etwas anderes wäre, man hat schon eben eine grössere Verantwortlichkeit drin und muss schon mal schneller und immer antworten oder zu mehr Zeiten, dass das schon einen gewissen Unterschied macht. Und schlussendlich halt einfach, ich bin immer gleich ein bisschen, nur schon der direkt Vorgesetzte, der schon viel Einfluss darauf nimmt. Dort eben, wie arbeitet die Person, schickt die Person am Samstag, Sonntag Mails verschickten oder nicht, gibt das für mich, das Ding, oh ich muss da auch mal reinschauen, wenn ich von der Ferien nach Hause komme, am Sonntag schon alles abgearbeitet habe. Und am Montagmorgen ist bereits ein bisschen zu spät.

S10 [0:32:54.0] : Stimmt, ja. direkt Vorgesetzter macht sehr viel. (...)

S05 [0:33:00.0] : Es ist aber auch mit das die Möglichkeiten, also früher hat es einfach die Möglichkeiten, wo nicht in dem Mass gegeben, also da ging es gerade nicht mit dem abends, überhaupt etwas weitergeben. Also das mit diesem Gefühl, wie du sagst, das hat alles Vor-

und Nachteile und dass es möglich ist, wenn du dann plötzlich erwartest, dass es auch gemacht ist. (...)

I [0:33:25.0] : Wäre für euch eine Bewegung gegen oben, höhere Kaderposition oder eine andere Führungsposition, wäre das etwas, was attraktiv ist für euch? Oder überlegen ihr euch das auch durchaus? Wenn es diese Möglichkeit jetzt ergäbe.

S07 [0:33:40.0] : Das kommt ein bisschen auf den Rahmen und Konditionen an, weil ich hätte nicht Lust, ja irgendwie, (...) Wie viel muss man sagen, 120% oder mehr? Wie viel muss man sagen [redacted]?

S06 : Für was?

S07 : Für eine höhere Kaderposition. Also mir wäre es ehrlich gesagt, ja, A kommt es darauf an, welche, aber B habe ich das Gefühl, es gibt keinen Job, der mich irgendwie so happy machen würde, dass ich einfach die ganze Zeit nur bügele und mich dann über den Job definieren muss und nicht mehr über irgendwie, was mich sonst noch ausmacht. Da bin ich eher beim Wing for life und 60%. Also ja, wirklich. (...)

S02 [0:34:22.0] : Ich kann es mir vorstellen, nicht gerade heute, aber so ein paar Jahre, aber es kommt dann sehr auch auf die Familiensituation an. Also ich habe noch kein Kind und in den nächsten paar Jahren kann es ein Thema werden. Und dann ist es ja auch die Frage, was ist dann möglich mit Top-Sharing, bis zu welcher Position geht so etwas überhaupt? Gibt es dann gleich eine Stellenpartnerin oder Partner, die gleich auch interessiert sind? Es ist schon eigentlich das ganze Rundum, was da drin spielt. (...)

S07 [0:34:55.0] : Aber für uns ist ja schon, also nein, eigentlich egal, ob man jetzt Kinder hat oder nicht, die Co-Leitung, finde ich wirklich mega cool. Und das ist glaube ich jetzt so am Anziehen der SBB, dass es immer mehr so kommt.

S02 [0:35:13.0] : Ich finde es sogar sehr stark. Also bei uns im Bereich, gerade in der Fläche bei den Reisezentren, hat es extrem viel, weil sie eben so auch die Frauen drin behalten möchten. Das sind gerade die meisten Top-Sharing, die Frauen sind oder sicher eine Person ist eine Frau und dann mit einem Mann zusammen. Ja. Und das ist im zentralen Bereich, habe ich das Gefühl, kommt es auch immer mehr.

I [0:35:38.0] : Dass es jetzt zwei Männer sind, von dem habt ihr jetzt noch nie so Erfahrungen gemacht.

S02 [0:35:42.0]: Kommt mir jetzt gerade niemanden in den Sinn.

Gemeinsam [0:35:49.0] : Zwei Männer, Co-Leitung. Oder wirklich eine 60-60-Jahre-Arbeit oder so. Okay. Ja, ich weiss nicht. Ja. Oder Frauen. (...)

I [0:36:03.0] : Ja, aber es ist sicher eine spannende Entwicklung. Ich meine, das eröffnet halt auch mehr Möglichkeiten. Eben, dass man gerade Frauen nicht eigentlich verliert in dem Sinn, wenn sie vielleicht Kinder bekommen, wenn die Kinder auch noch so klein sind, je nachdem, dass man sie immerhin noch in so einer Führungsposition oder Co-Leitung abhalten kann. Das ist sicher etwas Wichtiges.

S06 [0:36:23.0] : Ich finde es eben auch eine inhaltliche Bereicherung, wenn du das machen kannst. Weil du kannst dich ergänzen, was du alleine je nachdem gar nicht abdecken kannst und willst, wenn du noch jemanden hast. Also nicht nur wegen dem Teilzeit, um die Leute zu behalten, das ist sicher auch sehr, sehr cool. Aber das andere finde ich auch, wenn du die Möglichkeit schaffst, eben zum Beispiel auch mit 60, 40, etwas zu machen, was du anders

machst, ausserhalb der SBB oder für die SBB, das ist eben schon noch cool, weil du kannst natürlich auch für den Bereich recht viel so rausholen.

S05 [0:36:53.9] : Ich finde es schade, bei unserem letzten CEO, am Ende, da gab es einfach so neue Arbeitsformen, also so agile Teams und was weiss ich was mehr aufkommen und das fand ich eigentlich eine mega coole Entwicklung, dass du einfach nicht so viel durch die Hierarchie definiert bist und einfach Möglichkeit hast, auch anders zusammen zu arbeiten. Das finde ich jetzt die neueste Entwicklung ein bisschen schade, dass das wieder am Abnehmen ist. Also dass man dann einfach schon, wenn man gehört werden will, dass es hilft, wenn du dann schaust, dass du in der Hierarchie nach oben kommst. Egal wer.

Gemeinsam [0:37:33.0] : Das stimmt. //S07 : Das ist sicher nicht weniger. (...)

I [0:37:42.0] : Wenn ihr jetzt so das Gefühl habt, vielleicht auch als Frau in einer Kaderpositionen, hat es dort spezifische Hindernisse oder Herausforderungen gegeben, die euch sehr präsent sind und ihr das Gefühl habt, die haben euch ja am Aufstieg gehindert, vielleicht auch Chancen, vielleicht auch Möglichkeiten, die sich für euch dadurch ergeben haben. (...)

S05 [0:38:06.0] : Also vielleicht einfach, dass es wieder, nicht weniger Kadermässig, sondern einfach fachlich, weil ich habe jetzt etwas studiert, was mir, wenn man es am ersten Blick sieht, nicht so zutraut. Und ich habe es ganz häufig erklären müssen, dass ich sagen muss, was ganz untypisch auch für Süddeutsch ist und für Schweizer ist, dass man sagen muss, was man eigentlich kann. Und weil implizit, wenn ich da stehe und ein junger Kollege da steht, dann ist ganz klar, dass er die Arbeit gemacht hat und nicht ich. Und das ist dann schon etwas, wo man sich explizit gegen Vorurteile wehren muss. (...)

S07 [0:38:47.0] : Mir hat mal jemand gesagt, "was machst denn du da, ist ja interessant, dass sie jetzt die Lehrtochter mitgenommen haben". Ich [redacted] begleitet. Und da habe ich gedacht, ja klar, das ist super. Dann hätte ich den Job in Brig haben können und er hatte gesagt, "ja, wirklich, wir würden dich sehr gerne haben". Und ich habe gesagt, "ja, aber in Brig, was habe ich denn da für Möglichkeiten?" Und dann hat er gesagt, "du kannst heiraten und Kinder haben." //S10 : Ja, genau, willkommen im Wallis! \\ Das würde ich auch einmal denken. Ja, also genau. Und es ist sicher besser geworden als vor 20 Jahren, aber trotzdem, entweder hast du einfach Glück, also Glück, doch manchmal ist es schon ein bisschen Glückssache, dass es nicht irgendwie Männer gibt, die so Klischee behaftet sind. Und nicht irgendwie so das das Gefühl da ist, der Junior hat es gemacht, dabei war es Lisa, ihre Monsterarbeit. Was ja schon erschreckend ist.

S05 [0:39:45.6] : Ja, das Zweite, habe ich aber anders rum auch schon gehört, dass wenn dann Frauen Kinder kriegen, Teamleitung haben, dass dann explizit gefragt werden, ob sie sich der Teamleitung noch zutrauen. Aber ein Mann wird niemals mit zwei Kindern gefragt, ob er sich der Teamleitung zutraut oder nicht. Das finde ich schon wahr. Schon alleine die Frage. Wenn man sich es nicht zutraut, dann kommt man schon von alleine. (...)

S07 [0:40:12.0] : Oder man macht es dann einfach, oder? Mach es einfach!

S06 [0:40:19.0] : Ich glaube, das gibt es immer noch häufig, vor allem wenn es auch mit Externen zu tun hat. Dass es recht erstaunlich ist, wenn ich auch beim Kaffeeautomat meinen Kollegen noch einen Kaffee mit rauslasse, weil ich au zwei Knöpfe bedienen kann. Dass dann die Leute, die mich noch nicht kennen, das Gefühl haben, dass ich jemanden für das Protokoll bin. Und dann haben wir noch den Auftraggeber am Tisch, und dann schauen alle so zu mir. Das ist einfach so spannend. //S07 : Oh Scheisse, die hat ja noch den Kaffee gemacht und

jetzt ist sie die Auftraggeberin// S06 : Also vor allem mit der Lieferanten in der Ostschweiz ist das äusserst (auffällig).

S07 [0:40:50.0] : Ah wirklich? Die in der Ostschweiz?

S06 [0:40:54.0] : Und vor allem dann haben sie so wie ein schlechtes Gewissen, in dem Moment in dem ich ihnen einen Kaffee rauslasse, ist es völlig unkritisch, weil dann mache ich es ja als Frau. Und wenn ich dann die Sitzung eröffne, haben sie ein schlechtes Gewissen. Ich mache es trotzdem, es geht ja darum, um einfach irgendwie trinken zu organisieren. Es hat ja nichts mit einem Machtgefälle zu tun. Und trotzdem wird es noch so zelebriert. Wenn man nämlich vor Ort ist, kommt tatsächlich die Dame vom Empfang und macht den Job. Das ist immer wieder spannend. //S07 : Ja, das ist so. (...)

S04 [0:41:23.0] : Ich habe schon erlebt, dass man dann wie so begleitet wird. Als könne man das jetzt selbst nicht. Vor allem in Gremien, wo die Sichtbarkeit nach oben ist, begleitet man mich. So, dass mich schon Leute gefragt haben: „Was macht die Person auch noch da?“ //S07 : Sie begleitet mich // Keine Ahnung. Inhaltlich ist es mein Thema. Ich gebe Auskunft. Aber ich werde begleitet.

S06 [0:41:53.0] : Wer schauen sie dann an wenn du rein kommst? Fragen sie dann dich oder deine Begleitperson?

S04 [0:41:59.0] : Wenn du in der Konzernleitung bist, dann fragen sie einfach in den Raum. //S06 : Ah, okay.\\ Dann antwortet manchmal irgendjemand. Das ist ja auch manchmal eine Proforma-Geschichte. Aber das spüre ich schon.

S07 [0:42:14.0] : Ich finde es dann aber schlimm, dass der Begleiter nicht fähig ist, um irgendwie einen Schritt zurück zu stehen und zu denken, oh scheisse, [redacted] braucht mich gar nicht, sie kann es wahrscheinlich sogar besser, wenn ich nicht dabei bin. Das ist schon noch ein Phänomen. Und dass es niemanden gibt, der etwas sagt. Oder machen sie das?

S04 [0:42:37.0] : Also die Assistentin vom CEO ist die Einzige, die bisher gefragt hat.

S07 [0:42:41.0] : Ich finde, das muss man doch thematisieren. (...) Ich weiss, ich sehe ja das Bild. Wenn du begleitet wirst. Und dann finde ich so (...) // S04 : So wie ein Bodyguard. // Ja, genau. Ich finde, das muss man einfach ansprechen. Denn sonst ändert sich ja nichts. (...)

I [0:43:04.0] : Also so ein bisschen verankerte Rollenbilder, die noch recht mitschwingen. So eben Kaffee rauslassen, als Begleitperson mitkommen. //S10 : Es wäre noch spannend wie die Reaktion darauf wäre, wenn du ansprechen würdest.

S07 [0:43:19.0] : Ja, wahrscheinlich mal so vor den Kopf gestossen. Das kommt ja nie in der Hoffnung. Aber wenn man etwas so anspricht, dass sich einfach "fucking" nochmal etwas bewegt.

S10 [0:43:28.0] : Ja, ja. (...)

S05 [0:43:33.0] : Vermutlich ist es aber auch ein Schutz. (...) Politisch wäre es dann fast zu deutlich, zu sagen was man für eine Meinung hat. (...) Ich habe es letztes Mal auch erlebt. Meine Folie durfte ich nicht vorstellen. Weil es nicht gewünscht war. Ja, passiert. (...)

I [0:43:59.0] : Und so aktiv Vieles ist ja dann wie so ein bisschen unterschwellig. Man nimmt es aber selber wahr, dass man selber aufgrund des Geschlechts immer gleich abgewertet wird. Aber dass aktiv Sachen passieren, das ist jetzt. Das andere ist ja auch unterschwellig. Aber dass ihr das Gefühl habt, in der Kommunikation beispielsweise findet es anders statt.

S07 [0:44:26.0] : Ich glaube, es ist eine Frage vom Alter. Ich habe es viel krasser empfunden, als so bis vor 5 Jahren. Und seitdem habe ich das Gefühl, also A gewinnt man ja selber an Selbstsicherheit. Und man wird dann einfach als älter wahrgenommen. Was einfach per se schon ein Mittel ist, um so wie von anderen anders wahrgenommen zu werden.

S05 [0:44:52.3] : Also auf jeden Fall würde ich auch sagen, ganz, ganz früh im Ding, da habe ich mal meine Arbeitsstelle gewechselt. An der Uni. Und da hat dann der eine Prof zu mir gesagt, das würde jetzt meine Kompetenz überschreiten, dass ich ihn kündige. Sondern da müsste schon der andere Prof, zu dem ich gewechselt habe, das mit ihm ausmachen. Und ich hätte da nichts dazu zu sagen. Und dann bin ich wirklich so da gestanden und habe dann festgestellt, so Machtlosigkeit, wenn jemand dich nicht für vollnehmen will, dann ist es schwierig, dann für vollgenommen zu werden. Aber ich glaube auch, dass ist Geschichte vor, was weiss ich, wie viel zig Jahren, die Generation ist hoffentlich weg.

S07 [0:45:43.0] : Du hast deine Kinder sicher anders erzogen, oder?

S05 [0:45:46.0] : Ja, ich habe meine Tochter erzogen, sie soll den Mund aufmachen. (...) Das andere ist, man sucht sich aber auch ein Umfeld aus, wo man dann einfach wirklich existieren kann. Also wenn ich so einen Chef habe, dann würde ich nicht. Also wenn mich ein Chef da behindern würde, dann würde ich da auch nicht bleiben. Man hat schon auch tief die Möglichkeit, zu wechseln, wo das einfach möglich ist. (...) Höchstens mal wie ganz nach oben raus. Dann wird es dünn. (...)

S07 [0:46:29.0] : Schon noch krass, wenn man sich das so anhört. (...)

I [0:46:35.0] : Du sagst, es geht ganz nach oben, ist es dünn.. //S05 [0:46:41.0] : Ja dann kann man sich den Chef nicht mehr so leicht raussuchen.// Ja, werden dann die Widerstände auch stärker wahrgenommen? (...)

S04 [0:46:49.0] : Plus Diversität ist ein schönes Wort, aber am Schluss sind alle irgendwie im gleichen Modus. Es hat nicht irgendwie die "Eso-Tante" in der Konzernleitung, die sagt, am 5. gehe ich ins Yoga, macht was ihr wollt. Sondern es sind ja ähnliche Typen, die hier zusammenfinden, unabhängig vom Geschlecht. Sonst wärst du gar nicht in dieser Position.

S07 [0:47:13.0] : Genau, plus es hat ja wie hast du gesagt "Eso-tanten", es hat ja sehr wenige Frauen in der Konzernleitung. Das ist dann der Aspekt, der es ausmacht. Je mehr Frauen von unten kommen, desto einfacher wird es dann, dass man um 5 Uhr ins Yoga gehen kann. Aber wenn so Typen, die Hardcore immer geschafft haben, die irgendwie plus minus 60 sind, und die Frau hat ihnen den Rücken freigehalten und vier Kinder auf die Welt gestellt, dann hast du einfach eine andere Ausgangslage. Wie würde man sagen, es ist okay, wenn du um 5 Uhr ins Yoga gehst. Wobei ein Paaren dort würde es wirklich auch mal noch gut tut, gerade auf der männlichen Seite, ab und zu würde die eine oder andere Entspannungsübung noch gut tun.

S10 [0:48:02.0] : Aber ich finde es auch schwierig, wir haben ja vor 2-3 Monaten das Kader-Mail bekommen, dass man verstärkt will, Frauen in der Führungsposition zu stärken. Und dass quasi ein Hinweis mitgegeben wurde, nach Möglichkeit, wenn man kann, eine Frau in der Führungsposition zu nehmen. Plus, wenn du noch in der Romandie bist, wäre es noch ein extra Vorteil. Das Mail habe ich sehr, sehr schwierig empfunden. Ja, ich finde es gut, wenn man es fördert, das ist auch wichtig, man sieht es auch anhand der Konzernleitung, dass zu wenige Frauen da sind. Aber nicht so mit einem Aufruf. Ich habe mir lange überlegt, wie kann man es dann machen, aber irgendwie habe ich mich nicht gerade angegriffen gefühlt, aber irgendwie habe ich gedacht, ich weiss nicht, ob es der richtige Weg ist. //S04 : es hat zwei Seiten // Ich weiss nicht, ob es euch auch so erging, aber irgendwie habe ich es

fast wie ein bisschen passiv-aggressiv wahrgenommen und gedacht, ich will nicht irgendwo angestellt werden, weil ich eine Quote erfüllen will, einfach Nein.

S04 [0:49:05.0] : Es ist ein bisschen beides, du fühlst dich dann einfach rein, dir wird grundsätzlich mal die Kompetenz abgesprochen und gesagt, du erfüllst das Bild. Andererseits kannst du aber auch sagen, wenn du nicht mit einer Quote einen gewissen Druck machst, dann rutscht halt einfach auch niemand nach und dann merkst du, du hast den Pool nicht, wo du Leute nehmen kannst, weil einfach niemand intern nach rutscht und du musst externe nehmen. Ich glaube, es hat halt beide Seiten. //S10: Ja also ich habe die Lösung auch nicht.

S07 [0:49:43.0] : Ich habe auch das Gefühl, damit es ein gewisses Anzahl Frauen in der Führung gibt, braucht es eine Quote, weil sonst schaffst du es einfach nicht. Weil einfach zu wenige Frauen dort sind, die für ein anderes Klima sorgen und eine Frau in einem sechster-Typen-Gremium hat einfach null Wirkung. Und darum finde ich, man muss eine Quote haben.

S06 : [0:50:00.3] Ja, aber ich finde, was du sagst, ist schon auch wahr, es ist dann auch quasi, du wirst auf das reduziert, oder die Gefahr besteht, dass du auf das reduziert wirst. Und das ist ein heisser Lauf nachher. Es war ja klar, als die Nachfolge von [redacted] gewählt wurde, hat es geheissen, es muss eine Frau sein. Das war einfach klar. Und nachher bist du schon mal quasi, ja gut, du musst gar nicht viel mehr können, weil Hauptsache du bringst das richtige Geschlecht mit. Die Gefahr besteht dann recht schnell. Und was die Lösung ist, dass du dann trotzdem mehr kriegst. Das ist maximal schwierig, weil nur schon beim Rekrutieren, ich finde, das ist der Anteil von Männern, die sich an meine Stellen bewerben, ist einfach viel höher. Und dadurch ist auch quasi die Wahrscheinlichkeit steigt, dass ich dort einen Match finde. Und ich werde maximal kritisiert, weil ich die letzte Stelle mit einem Herr besetzt habe, die aber einfach gut gematcht hat. Ich habe nichts davon, wenn ich nachher einfach eine Quote erfülle, die ich aber gar nicht bei uns im Team möchte sehen, wenn aber einfach nur zwei zur Auswahl hast, und die matchen halt einfach nicht zum Rest, dann finde ich es schwierig, eine Quote zu erfüllen.

S [0:51:08.3] 07 : Ja, aber das ist ja auch nicht so schwarz-weiss. Zum Beispiel, die [redacted] hätte ja dort auf der einen Stelle auch eine Frau nehmen müssen und hat sich dann für einen Typ entschieden. (...) Es wird ja dann schon noch geschaut, ob es irgendwie Kompetenzen mässig stimmt, und man nimmt ja dann nicht einfach die Frau, nur weil sie eine Frau ist. Oder irgendwie den Tessiner, nur weil er ein Tessiner ist, weil du irgendwie noch jemanden

S06 [0:51:32.0] : Aber es ist ja die Aussenwahrnehmung, die du signalisierst, das ist ja das Problem

S07 [0:51:34.0] : Vielleicht muss man sich auch ein bisschen an das gewöhnen, weil es ist einfach, seit es die Wirtschaft gibt, ist es einfach immer ein Typ, der mittelalterlich ist und eine Frau hat. //S05 [0:51:43.0] : Was ich noch finde, also Kritik an Frauen wird aber \\ schneller und schneller

S05 [0:51:48.0] : schneller und schneller laut, also wie viele unfähige Männer sind auf irgendwelchen Posten eingestellt. //S07: Je mehr Frauen, das hat ja nichts mit//

S07 [0:51:56.0] : desto weniger ist es dann so ein Thema.

S05 [0:51:59.0] : Aber bei Frauen wenn es unfähig ist, wird es thematisiert, aber bei Männern wird es deutlich weniger thematisiert.

S02 [0:52:06.0] : Was für eine Veränderung das mitbringt, wenn dann, sagen wir mal man macht jetzt eine Quote und erfüllt die auch, und mit der Zeit, kommt es dann wie so von alleine, dass sich dann auch mehr Frauen auf diese Stelle bewerben, und dann ist die Quote

von alleine dann auch um. Das andere ist für mich auch die Frage, je nachdem, welche Position das ist, wie viele Frauen gibt es effektiv, die da hin wollen. Und dort finde ich es dann schon wichtig, wenn schlussendlich die Leistung angeschaut wird, ob das der Grund oder der Endentscheid ist, weshalb jemand gewählt wird, und nicht nur die Fremdsprache hat, und eine Frau und zwei Kinder auch noch mitbringt. Das ist dann so, wie es drauf ist.

S07 [0:52:48.0] : Ich würde mir da schon einen gesellschaftlichen Wandel erhoffen, weil Die Bedingungen in der Schweiz, um Kinder zu haben und zu arbeiten, selbst wenn es nicht eine Karriere ist, sind einfach nicht gut. Und dann hast du vier Monate Mutterschaftsurlaub, musst ins Büro kommen, dann sagen sie dir, „ja pump doch deine Milch ab“, und dann bist du noch hormongesteuert, und schwitzt, das geht einfach nicht. Und das wäre schon mal ein Thema. Du musst mehr Elternzeit haben, und wenn dann irgendein FDP-Mensch aus der Ostschweiz kommt und sagt, „ja die Frau kann dann nach drei Monaten wieder arbeiten, dann übernimmt dann der Vater noch drei Monate“, dann ist einfach das Problem wieder nicht gelöst. Ich finde es so familienpolitisch, also es ist dann auch gesellschaftlich, du hast einen Rattenschwanz von Themen, die abgedeckt sind, du hast den Fachkräftemangel weniger, wenn du mehr Frauen im Arbeitsmarkt hast, du hast mehr Frauen, die Potenzial haben, eine Karriere zu machen, du hast mehr Kinder, die Mütter haben, die „gebügelt“ haben, das löst sich dann ein bisschen von selbst, aber in der aktuellen Struktur, habe ich das Gefühl, braucht es einfach noch gewissen Druck, viel Druck von aussen, damit sich überhaupt etwas ändern kann //S04 : Das ist so die Anschubfinanzierung.// Ja, genau.

S04 [0:53:55.8] : Aber ich glaube auch noch, (...) das Generationending bei Frauen ist schon auch noch, ich hatte mal eine Kollegin, da ging es eben um irgendein Talentprogramm und Weiterentwicklung, darum, wer übernimmt jetzt eine Stelle, und mein Chef hat dann damals gesagt, „ja, die und die, die möchte Karriere machen“. Und ich habe schon gemerkt, dass ich gedacht habe, was, die sagt das so? Sie möchte Karriere machen. Aber ist ja super, dann hat er gewusst, sie möchte Karriere machen, er kann sie gezielt fördern. Hervorragend. Und ich hatte immer so ein bisschen, ja, vielleicht merkt ja irgendjemand, dass ich etwas kann und bietet mir etwas an. Und ich glaube, da gibt es schon einen Wandel, dass vielleicht jüngere Frauen sagen, traue ich mir zu, kann ich, vielleicht ist es dann ein bisschen überheblich, vielleicht fallen sie auch mal um, aber das passiert ja bei Männern auch. Also, Ergo ist kein Problem.

S10 [0:54:58.3] : Ich glaube, da gibt es auch noch geografische Unterschiede. Also, ich komme mal wieder mit dem Wallis. Dort haben halt die meisten das Gefühl, so 40, 50% sei das Maximum der Gefühle, die man arbeiten kann. Und ich glaube, in Deutschland sind Frauen schon viel mehr, "ich will Karriere machen, ich will vorwärtskommen". Nicht? Also ich weiss nicht, es jetzt mein Bauchgefühl //S07 : Das sind die, die es geschafft haben//. Ja, das sind vielleicht Bauchgefühle, die ich da raushole, aber ich habe das Gefühl, wir haben sehr viele deutsche Kolleginnen, die in Führungspositionen sind.

S05 [0:55:31.0 : Ja. Was in Deutschland das Handicap ist, das ist einfach das Modell, dass du drei Jahre daheimbleiben kannst. Und das, glaube ich, ist dann der Tod, also wenn du wirklich drei Jahre Mutterschutz hast. //S00: Aber die waren in der Schweiz. // Und das finde ich einfach gut, vier Monate finde ich auch knapp, aber ich finde gut, dass du einfach wirklich da spätestens nach acht Monaten einfach wieder zurückkehrst oder so. //S07: Acht wäre super.// (...) Aber, das zu lang draussen nicht. Aber, also was ich (…) Aber generell würde ich schon sagen, ich habe manchmal schon auch meine Augen gerieben, als meine Tochter dann in der Schule war, was in der Schweiz noch ist, wo ich dachte, das ist jetzt eigentlich doch schon seit 30 Jahren anders.

S07 [0:56:22.1] : Ja, die Schweiz ist ja auch nicht so reformwillig, muss man ja sagen. Ich meine, [redacted] zum Beispiel, vor zwölf Jahren, als [redacted] auf die Welt kam, hatte er einen Tag Vaterschaftsurlaub. Und wenn die Geburt nicht irgendwie um Mitternacht herum ist, ist

es nicht so schlecht, aber unter Umständen, oder wenn sie dann wirklich nachher ist (…) dann hast du einfach gar keine Chance. Und ich meine, ja, aber das haben wir selbst in der Hand, was wir so wollen, aber ich meine, wenn du unser Parlament so anschaust, dann hat es schon einfach noch nicht unbedingt die drin, die irgendwie so die grossen Promoter sind, um (...) irgendwie Reformen voranzutreiben, egal wo (...)

I [0:57:03.0] : Und dass da, also wenn es zum Beispiel um Massnahmen gehen würde, intern, die die SBB könnte antreiben, auch bei solchen Themen, gib es da etwas, eine Massnahme, um zum Beispiel Mütter schneller, also ja, nach der Rückkehr von den Kindern auch wieder gut einzugliedern, oder wie ist das? Ja, was gibt es da für Massnahmen?

S07 [0:57:30.0] : Es gibt schon recht viele Sachen, die man in Anspruch nehmen kann, einfach nicht spezifisch für Mütter, was aber auch nicht schlecht ist, weil jetzt kommt ja wie nicht drauf an. Oder es sollte ja auch für Männer möglich sein, die, die irgendwie das Gefühl haben, sie würden gerne etwas machen, dass die Angebote in Anspruch nehmen können.

S05 [0:57:45.5] : Also ich habe auch das Gefühl, es hat auch viel mit den Vätern, oder mit den Partnern zu tun, also du kannst hier schon viel machen, wenn das Kind krank ist, muss einer schauen, und wenn der andere nicht kann, dann ist es schon, es ist einfach, also deswegen finde ich, das Teilzeit von den Männern auch nicht schlecht, dass da Freiraum ist. Die Quote finde ich wirklich nicht schlecht, weil es sind ja nicht alle Frauen gleich, es sind ja nicht alle Frauen, die Frauen fördern, aber wenn da mehr Frauen oben sind, dann passiert es halt schon, man sieht ja in bestimmten Bereichen, da ist plötzlich eine Frau da, und wupp, geht es dann die ganze Linie runter, deutlich mehr. //S10 : Passiert es so schnell? // Also ich habe so das Gefühl, also was da bei, ich weiss es nicht, wie es ist, aber bei [redacted] habe ich das Gefühl, dass es da schon Bereiche gibt, wo das angeht, und das ist jetzt wirklich Ingenieurslastig oder sonstiges, wo wirklich da plötzlich der Frauenanteil steigt.

S07 [0:58:42.0] : Ja, aber da hast du auch einen Leiter, der noch nicht 60 ist, im Gegenteil, der ist ja irgendwie, was hat der, der ist etwa 5, 6, 47 oder so, und der hat auch eine Frau die "bügelt", hat auch zwei Kinder, die er ja auch noch ein bisschen betreut, und ja, dem ist es wie wirklich, der ist so der Typ, mit dem man jetzt wirklich nicht über Gleichberechtigung diskutieren muss, und das hilft einfach. (...)

I [0:59:11.0] : Aber merkt ihr da, wie unterschiedlich, wie präsent das Thema ist, je nach Geschäftsbereich, oder je nach Vorgesetzten, ist das nicht so ein generelles Grundverständnis von dem Thema, oder vom Thema Gleichstellung bei der SBB?

S04 [0:59:27.0] : Ich glaube, die Divisionen sind einfach sehr unterschiedlich ausgeprägt, also Infrastruktur hat halt viel mehr Männer, ist noch einmal ganz anders geprägt, jüngere Männer kommen jetzt dort auch noch und haben vielleicht ein anderes Bild, aber es hat halt noch viele, die einfach seit Jahren dort sind, und ja, es ist noch einmal eine andere Kultur.

S07 [0:59:49.5] : Was auf mich noch herausfordert wirkt, ist, es darf ja niemand gegen aussen eingestehen, dass es nicht gut ist, dass es mehr Frauen gibt. Und dann wird es so, also es klingt dann auch schnell mega gut, aber gleichwohl brauchst du dann irgendwie Unterstützung, und dafür finde ich sie, die Programme zum Beispiel, gut, weil du dort networken kannst, du lernst Leute kennen, kannst sie sonst brauchen, und darum bin ich dann einfach so wieder bei dem Punkt, am letzten Ende kann man nur selber etwas ändern, und es eben nicht so machen wie [redacted], und darauf warten, dass jemand das Gefühl hat, dass sie auch noch, oder nicht das Gefühl hat, merkt, dass du auch noch etwas kannst, sondern dass man es einfach nur sagen muss.

S04 [1:00:31.0] : Es ist so wie eine Bestätigung gegen Aussen, oder? //S07: Ja, genau.// Wo aber glaube ich auch davon kommt, ich unterstelle es meinen Eltern, dass sie wahrscheinlich

wie meinem Bruder gesagt haben, ob sie es je gemacht haben, weiss ich nicht, aber wahrscheinlich gesagt haben, das hast du jetzt aber gut gemacht, oder wenn er einen Job gehabt hätte, den ersten grossen guten Job, das hast du super gemacht, das hast du verdient, und bei mir dann vielleicht eher so, du hast jetzt aber Glück gehabt, hast du da eine Stelle gefunden, und das sind so ganz kleine Sachen, aber bei der Frau ist es Glück, und beim Mann ist es, du hast darauf hingeschafft, und ich weiss nicht, ob sie das je so gesagt hat, oder beide so gesagt haben, aber es schwingt so mit, es ist Glück, wenn man eine gute Stelle hat als Frau, und es ist erarbeitet, wenn man das als Mann hat. Und das ist wie eine Prägung, die man halt mitnimmt. Ja, so ein Glaubenssatz, oder?

S07 [1:01:29.0] : Das stimmt, das ist ein gutes [Beispiel], Glaubenssatz, ja.

S04 [1:01:33.0] : Also es ist kein super Glaubenssatz, oder?

S00 [1:01:37.0] : Aber es ist eine veralteter Glaubenssatz. (unverständlich)

S0 [1:01:42.2] 4 : Und es ist ja nicht böse gemeint, es ist sogar noch wohlwollend gemeint.

S00 [1:01:47.0] : Gesellschaft, Ja, das gesellschaftliche Denken.

S10 [1:01:51.0] : Ich musste damals meine Lehrstelle wechseln, weil es gar nichts gefruchtet hatte, und ich weiss noch, wie mein Onkel meinem Papa gesagt hat, ah, ist ja nicht so wichtig, wegen dem "Meittli", die heiratet ja irgendwann und kriegt Kinder, und der, naja, es kommt dann schon gut mit dem.

S07 [1:02:08.0] : Ja, erfüllt sie den Volkswirtschaftlichen nutzen, das ist doch gut.

S10 [1:02:11.0] : Oder ich hätte gerne Informatik studiert, aber nein, das ist eher etwas mit Zahlen für Männern. Von denen habe ich paar in der Trickkiste.

S07 [1:02:20.0] : Und wie alt bist du, hast du gesagt? 40? //S10 : 37. // Also das ist ja gar nicht lange her, oder? //S10 : Nein, gar nicht.

S06 [1:02:30.0] : Und die Eltern kommen quasi erst aus dem Arbeitsprozess aus, oder sind noch drin, also es ist genau die Generation, die noch mitentscheidet, genau. Im Prozess. (...)

S07 [1:02:41.0] : Das sind die Babyboomer, oder? Die machen nur Probleme. (...) Nein, aber es ist krass, weil es ist wirklich noch nicht lange her.

S02 [1:02:53.0] : Es braucht Zeit, bis dann eben der ganze Wandel stattfindet. Mein Vater hatte auch so Erwartungen an uns. Und ich habe bis jetzt schon das Gefühl, dass die ganze Region, wo man kommt, ländlich oder städtisch, das hat schon gewisse Auswirkungen. Wenn du aus einem Krachen kommst, ist das schon noch mehr verstärkt. Das Elterndenken, der Trend Mann - Frau, die Frau macht den Haushalt, die Kinder auf die Welt bringen und zu ihnen schauen, und der Mann arbeitet und bringt das Geld nach Hause. (...) Also ich habe die Hoffnung, dass das in den Städten weniger so ist. (...)

S06 [1:03:35.0] : Ja stimmt. Wenn ich an meine Primarschulzeit zurückdenke, ich glaube keine von den Müttern hat gearbeitet. //S07 : Man hat ihnen noch Sie gesagt.

S04 [1:03:42.0] : Nur die, die Alleinerziehenden, die mussten. Das war schon fast schwierig, weil die mussten arbeiten.

S10 [1:03:52.0] : Aber in der Gesellschaft ist es jetzt ja auch immer noch so, wenn die Frau arbeitet, weil man es muss, weil ein Haushalt alleine nicht mehr genug Geld verdient. Und nicht, weil es die Frau wirklich machen will.

S04 [1:04:05.0] : Doch, in meinem Umfeld //S00: (zustimmen)// war es zum Glück mal weg von den Kindern und wieder als Mensch wahrgenommen werden, der etwas kann.

S06 [1:04:15.0] : Ja, weil du vorher in etwas (unverständlich) investiert hast, um dort noch weitermachen zu wollen. Und dann einfach, wie das, was ich ja auch bei dir so ein bisschen erlebt habe, mit 60%, oder 60% waren es? //S07 : ja //, einfach nicht mehr die coolen Sachen bekommen hast, um zu machen. Das ist ein bisschen die Downside. Du bist zwar am arbeiten, aber du machst nicht das, was du nachher wirklich machen wolltest.

S07 [1:04:35.0] : Nein, es war nicht einmal unbedingt das, das es inhaltlich nicht mehr so cool war, aber es gab einfach kein Potenzial für irgendwie anderes.

S06 [1:04:43.0] : Ja, genau. Es hat es nicht gegeben. Du hast einfach so sauber deine Basisleistung gebracht. Es gab unterschiedliche Sachen, aber es ist nicht so, dass es nach oben geht. //S07 : genau.

S02 [1:04:53.0] : Ich habe in meinem Umfeld das Gefühl, es gibt sogar keine werdende Mutter mehr, die nicht wieder zurück arbeiten geht. Also jetzt, um die 30 Jahre herum, es kommt ein Baby nach dem anderen. Und es gibt eine Person, von der ich gerade weiss, die nicht wieder an eine feste Anstellung geht, aber sie kann sich selbstständig dann gleich noch etwas beschäftigen. Also das reine "nur Haushalt", ich habe das Gefühlt, der Wandel ist schon recht weit.

S07 [1:05:19.0] : Der ist recht weit, jetzt müssen wir es einfach noch von diesen 40% wegbringen.

S04 [1:05:24.0] : Ja, aber wenn der Mann sagt, er schaffe 80% und schaue einen Tag auf die Kinder, dann ist der grosse Applaus, der aufbranded. Und bei der Frau ist es so, was, 80%? //S00: Genau das. Ich glaube, es ist so. // Ist ja dann so die Gesellschaft

S07 : [1:05:41.0] Wie viel schafft denn dein Mann? //S10 : 90%.

S07 [1:05:44.0] : Das ist ja mega viel he!. //S00: (lachen) // Das sagen sie doch jeweils so. Und dann sagst du, weisst du, Grossmutter, "hüetet" drei Tage, da musst du dich entschuldigen. //S10 : Ja, genau.

S10 [1:05:58.0] : Bei ihm ist es super, bei mir, also, ja, wow, ist das schon eine grosszügige von ihm, dass er den Papatag macht. Ich sage oft, ah ich habe heute den Mamatag. Da werde ich dann ganz schräg angeschaut.

S10 [1:06:11.0] : Aber eben im Wallis ist das noch ein bisschen extremer. Meine Eltern entschuldigen sich quasi auch fast. Bei den anderen, ja, heute, wie ich vorhin gesagt habe, heute kann ein Haushalt alleine nicht mehr das Geld heimbringen. Und ja, sie entschuldigen sich quasi auch fast. Und auch als ich nach Bern gewechselt habe, dann fragten sie mich, " ja muss das jetzt sein mit dem Kind zu Hause? Geht das?" Und ja, mit flexibel zu arbeiten, mit zwei Tagen vor Ort zu sein, ja, aber ich glaube, einfach zu weit weg, für sie.

S05 [1:06:45.0] : Nein, nein, genau. Aber ich würde sagen, es ist einfach, als Kind, aber generell, wenn du als Frau sagst, wie du vorher gesagt hast, das wollte ich oder das kann ich und das möchte ich gerne machen, dann wirst du ganz anders wahrgenommen, als wenn das ein Mann sagt. Und beim Mann ist es genau anders, wenn man sagt, das wollte ich nicht,

sondern ich lasse jemanden aus dem und dem Grund, wenn es schlau war, dann wird der einfach so als grosszügig oder was weiss ich was wahrgenommen. Also das Level ist einfach schon unterschiedlich. Und das habe ich das Gefühl, das müsste sich ändern und das müsste man auch fördern, dass man einfach wirklich auch dann auch hilft, die Frau den Mund aufzumachen. Also dass man sie da einfach unterstützt.

I : [1:07:31.3] Du hast vorhin auch mal so die Förderprogramme angesprochen gehabt, welche auch ein bisschen zum Networking praktisch sind. Ist das etwas, wo jetzt in eurer Entwicklung auch mal, habt ihr von so etwas profitieren können? Seid ihr einmal in einem Programm drin gewesen oder sonst andere Unterstützungsmassnahmen? (...)

S07 [1:07:49.0] : Ich habe mal ein Mentoringprogramm gemacht, aber das war eher so, also das wäre jetzt [redacted] ihren Approach so, man muss es so wie lernen als Frau, zu selber sagen, was man will und kann und so weiter. Und dann habe ich mal also eigentlich, ja ich bin dann zweimal für ein Talentprogramm eigentlich vorgeschlagen gewesen und beim ersten Mal haben sie gesagt, das bringe mir nichts, wenn sie mich so wahrnehmen mit diesem Gespräch, ich brauche einen grossen Brocken on the Job. Und dann ist ein Projekt gekommen, welches cool war und nachher ist es irgendwie wieder darum gegangen, hat es wieder gesagt, du musst im Fall damit noch ein wenig weiter kommen, musst du ein Talentprogramm machen. Und dann habe ich mich wieder gemeldet bei denen, die haben gesagt, ja nein, wenn du jetzt vor eineinhalb Jahren abgelehnt worden bist, dann ist es jetzt auch nicht so der richtige Weg und das habe ich auch recht schwierig gefunden, weil irgendwie kann ja nicht sein, dass es irgendwie noch gut ist, wenn du so ein Programm im CV hast, wo sie eigentlich sagen, du brauchst einen guten Job. Das war mir auch wieder so demotivierend in diesem Kontext. (...)

S02 [1:08:55.0] : Ich habe das Gefühl, bei diesen Programmen ganz am Anfang, wenn sie frisch sind, dann haben sie viel Wert, weil dann ist es wirklich etwas Spezielles sozusagen und mit der Zeit wird es so etwas, wo dann jeder sich das Ziel setzt, dass man so ein Talentprogramm macht, weil es eben im Lebenslauf drin sein muss, es verliert den Wert irgendwann. Und ich glaube, was es jetzt einmal noch gibt, ist wie so ein Frauen?

S07 [1:09:18.0] : Bei MP gibt es doch noch so ein Frauen Talentprogramm, wie heisst das?

S06 [1:09:21.0] : Es gibt so einen Kaderanlass, aber er hat ja nichts damit zu tun, dass man, also es geht rein um das Networking, das haben wir einfach mal gemacht, wir haben festgestellt, ich glaube, auf der Stufe Fernverkehr sind es 5 oder 6 Kaderfrauen, und dann sind es jeweils so Mittagsanlässe. Aber neu gibt es jetzt, da bin ich eigentlich Teil, aber ich weiss nicht mehr, ausser das es das gibt, das MP-Kaderprogramm für Frauen. //S00 : Für Frauen, ja genau. Aber ganz frisch, oder?// S06 : Ja, es ist ganz frisch, und das einzige, was man weiss, ist, man geht an den Leadership-Circle Anlass, das ist schon mal bekannt, ob jetzt das das Förderprogramm //S07 : Das läuft ja wieder so auf Networking.// S06 : Ja, eben, das ist irgendwie, also irgendwann hast du's mal gesehen, also weisst du, die Leute kennst du jetzt oder kennst du nie, das ist ja nicht das, was unbedingt das Förderpotenzial ist.

S05 [1:10:07.0] : Ich war ja auch bei dem Mittagsanlass, und das war quasi, wo dann, ich glaube, [redacted] und [redacted] vorgestellt haben, und also, für mich ist das ja, also ich fand es cool, ich fand es ja cool, dass die wirklich da vorne gestanden ist, aber ich hab das nur von meinen Kolleginnen, die jünger waren, da ist es natürlich viel motivierender, also wenn da wirklich vorne jemand das Vorbild oder was weiss ich, dass man einfach mal sieht, dass das geht, was die für Meinung haben, dass man auch eine Stelle anders ausfüllen kann, als man das klar, also was ich einfach nicht gut finde, wenn Frauen ihre Position genauso ausfüllen wie Männer, und einfach wenn Beispiele vorne sind, die sagen, ja, man kann auch Führung anders machen, und man darf auch was anderes denken, das finde ich schon noch, also hab ich auch das Feedback von den Jüngeren gehört, die das wirklich gut gefunden haben.

S07 1:11:02.2] : Ja, aber das hat es ja bei uns überhaupt nicht gegeben, so Sachen.

S06 [1:11:05.6] : Und auch das, also das ist aus Eigeninitiative mit null Unterstützung von irgendwie, ausser von [redacted] und von [redacted]. Also wir haben ja nicht mal das Mittagsessen finanzieren lassen. //S04: Das ist ja genau so etwas,

S04 [1:11:19.0] : An jedem Anlass bestellst du noch ein paar Sandwiches, an jedem "Mittags- und Lunch&Learn", aber Frauenanlass, da sparen wir wieder uns selber weg. //S06: Für das nächste Mal ist es wenigstens geregelt.

S06 [1:11:31.0] : Wir sind dann auch irgendwann //S04 : aber das ist so das Bild, oder?// mal in Provokation reingegangen, also das heisst, am Schluss hat dann [redacted] auch gesagt, komm ich zahle es über die Kostenstelle, dann haben wir gesagt, nein, jetzt haben wir es allen schon gesagt, aber das ist ein Diskussionspunkt, für etwa 50 Leute, ein Sandwich oder ein Wasser zu haben.

S04 [1:11:45.0] : Aber da kommen auch nur Frauen auf die Idee, das nicht einfach zu sagen, machen wir.

S07 [1:11:49.0] : Ja, da hättest du einfach können sagen.

S04 [1:11:53.0] : Ja, aber ich glaube wirklich so, ja, wir können ja noch selber etwas mitnehmen, und dann stimmt es für alle. Das habe ich wie typisch Frau gefunden, einfach, dass man das so macht, das würde wirklich kein Mann machen. Der kommt gar nicht auf die Idee.

S07 [1:12:08.0] : Das ist ja schon ein guter Lösungsansatz, in gewissen Situationen, wenn man es nicht gerade macht, sondern sich überlegt, hey, wie würde es jetzt ein Mann machen. Dann gibt es eine neue Perspektive, und dann schreibt man nicht irgendwie blumig zurück, sondern schreibt einfach, ich brauche es bis übermorgen, Punkt. //S00: Du brauchst du nicht mehr so viel lernen, dass kannst du schon gut.// Ja, das habe ich ein wenig gelernt. //S00 : also lobenswert.

S04 [1:12:28.5] : Ja aber das ist vielleicht auch wieder das, wir haben gelernt, man muss so ein bisschen für alles fragen, um weiterzukommen, anstatt einfach zu sagen, so ist es.

I [1:12:35.0] : Bei diesen Programmen ist es so, dass ihr, also du hast ja wie gesagt, du hast dich dann selber bei ihnen gemeldet, bist du für so etwas nominiert worden, oder werden ihr nominiert für so Förderprogramme, oder kann man sich auch selber nominieren? Das ist ja nur so.

S06 [1:12:50.0] : Du kannst über den Regelprozess also MDK, kann die Fachkraft oder die Führungskraft aus dem Team nominieren, aber du kannst dich auch selber anmelden.

S07 [1:13:02.0] : Ich habe mich eben selber angemeldet, bin abgelehnt worden, bin dann nominiert worden //S00: und bist abgelehnt worden.// Ja, ich habe gesagt, ich kann mich dann ablehnen lassen. So quasi.

I [1:13:14.0] : Und das, was ihr kürzlich gerade hatte, das ist wirklich so ein Networking Anlass, wo du dabei bist, das ist so Ziel, Frauennetzwerke eigentlich zusammenzubringen?

S06 [1:13:26.0] : Genau, von dem Mittagsanlass, das ist einfach wirklich ein Zusammenbringen, um sich dann kennen zu lernen, auszutauschen, und eben mit so zwei Input-Referaten, für nächstes Mal glaube ich auch. //S00: Das ist nächste Woche wieder, oder? Ja.// Ich würde sagen, es ist doch irgendwann.

S07 [1:13:40.0] : Nächster Mittwoch, ja.

S10 [1:13:41.0] : Oder Donnerstag, ja.

S07 [1:13:42.0] : Was ich eben noch, beim Stichwort Networking, also ich arbeite 80%, ich habe die zwei Kinder, ich habe einen Mann, der ist mehr oder weniger einsatzfähig, sprich, ich habe einen recht hohen Mental-Load. Und wenn ich dann am Abend um 6 Uhr mich entscheiden muss, ob ich jetzt noch irgendeinen Networking-Anlass mache, oder ob ich mit den [redacted] ein Bier trinke, ja, um eben zu schauen, dass du aufhörst zu arbeiten, das wäre dann super. Ja, dann bin ich dann trotzdem recht nahe beim Bier mit den [redacted]. Weil am nächsten, also vielleicht komme ich ja nachhause und wasche, am nächsten Morgen muss ich ja wieder arbeiten, muss den Kindern noch das Znüni mitgeben. Und ich glaube, das ist auch noch so ein kleiner Punkt, das Networking-Thema von den Männern, so plus 45, die haben einfach mehr Zeit für solche Sachen, wenn ja die Frau zuhause alles macht. Und das ist auch noch so, das muss man sich auch noch so ein bisschen bewusst sein.

S10 [1:14:32.0] : Und es sind noch ganz viele, die das traditionelle Rollenbild zuhause haben.

S05 [1:14:37.0] : Aber was du doch sagst mit Mental-Load, das ist halt schon noch was. Das eine ist natürlich schon die Papa-Tag-Hüten und was weiss ich was, aber das Ganze hinten am Laufen halten,

S07 [1:14:47.0] : das Ja, das macht er ja dann nicht, weil dann ist er auf dem Spielplatz und schaut so, dass viele sehen, dass er im Fall dort jetzt so ein bisschen klischee-haft, wie es im Mama-Blog in der Zeitung zu lesen ist. Das hilft ja dann auch nicht der Mutter zuhause, die dann arbeitet.//S05 : Weil der Arzt-Termin ist ja dann doch nicht organisiert.//S07 : Also ja, dort ist es eben auch eine Entwicklung. Also ich meine, also ich habe jetzt zum Beispiel zum [redacted] gesagt das Kiefer-Thema von [redacted], das ist in dem Fall dein Thema, ich will mit dem nichts zu tun haben. Und dann, aber wenn ja Mutter immer das Gefühl hat, sie muss mit dem armen Kind dabei sein, wenn es zum Doktor geht, weil nur die Mutter kann am besten helfen, wenn es dann weh tut. Also es ist ja das Gleiche wie beim Arbeiten, da musst du ja auch so ein bisschen schauen. Das ist nämlich auch noch wichtig, weil wenn du es zuhause nicht vorwärts triffst, dann... //S05 : Hast du keine Kraft für die Arbeit.// Dann arbeitest du eben 40 oder 60.

S00 [1:15:38.0] : und... Genau.

S04 [1:15:40.0] : Also ich habe auch so ein Talentprogramm gemacht und habe eigentlich gefunden, es ist eine gute Sache, sich mal Zeit zu nehmen, sich mit sich selber beschäftigen, ein Netzwerk aufzubauen, über alle Divisionen, also ich habe es noch eine gefreute Sache, es bleibt jetzt nicht wahnsinnig viel hängen, aber es war eine gefreute Sache gefunden. Einfach auch, weil man verschiedene Leute kennenlernt, in verschiedenen Situationen, egal ob Mann oder Frau. Und wir haben jetzt noch regelmässig Austauschmittagessen in unserer Gruppe, die einen Gruppen machen sogar noch Peer-Coachings aus dem aus, also ich finde, das ist eigentlich schon noch gut, weil es auch... Du schaffst ein Vertrauensverhältnis, es ist halt wirklich ein bisschen ein Klassentreffen. (...)

S07 [1:16:26.0] : Also es ist mega wichtig, weil... Also wie jetzt schon du, du bist beim Talent-Ding, bei der zkb?// I : ja

I [1:16:34.0] : Ja, das Problem bei diesen Programmen ist schon immer, dass man sich fragen muss, inhaltlich einfach nur Programm nach Programm machen bringt im Endeffekt am Problem nichts. Also es muss ja dann zielgerichtet sein. Das Problem ist auch immer wieder, wie kannst du so etwas überhaupt messen? Das ist ja immer so die Frage, wie misst du den Effekt, den so eine Massnahme eigentlich gehabt hat? Das ist so ein bisschen der Und ich

glaube, zeitweise hat man wirklich einfach ein Programm nach dem anderen irgendwie versucht, neu aufzuziehen und auf einmal gemerkt, hey, eigentlich ist es nicht etwas, das voll umfänglich gedacht ist. Und ich glaube, dort müssen wir anfangen.

S04 [1:17:14.0] : Aber wahrscheinlich ist ja gar nicht der Inhalt so relevant, sondern die Zeit, die man mit den Leuten verbringt und wie man kennenlernt. Wir hatten dann auch so Shadowing, so Einblicke, wo wir miteinander mitgehen mussten, in ein Teammeeting, wie das die anderen machen. Und da lernst du plötzlich ganz andere Kulturen kennen und kommst auf Ideen, die du in deinem Umfeld und in deinem Setting gar nicht kannst. Weil es macht ja alle immer ein bisschen ähnlich, dort wo man ist. Und das habe ich jetzt wirklich noch gut gefunden. Und das Mentoringprogramm bin ich bei Infrastruktur noch reingerutscht, damals. Und das war dann ein bisschen wenig klar, was es ist. Also du gehst dann zum alten Mann und er sagt dir, wie die Welt funktionieren kann. Schwierig. Also weisst du, es ist wie so ein bisschen, was machen wir jetzt, über was reden wir? Ja, du kommst mit Themen. Ja, mit was für Themen kommst du? Du kannst ja nicht anfangen zu sagen, ja jetzt kommt vielleicht, jetzt kommen wir langsam in ein Alter, wo Menopause eine Rolle spielt. Ich meine er kann nichts dazu sagen. Also vielleicht er hat eine Frau. Oder Elternpflege. Also ab irgendeinem Alter ist ja auch das bei Frauen wichtig. Und das wird zum Beispiel auch überhaupt nicht thematisiert. Das machen vielleicht, also ich habe mal von einer Kollegin gehört, die eine Teamleitung hatte, oder eine Standortleitung. Und sie hat das effektiv für ihre Leute gemacht, für die Frauen. Hat sie etwas zum Thema Menopause gemacht und gesagt, was ist wichtig, was sind vielleicht, wie sie gemerkt hat, Abwesenheiten, sind irgendwo zwischen, sagen wir 20 und 25 hoch und so ab 45 wieder. Und das man wie Wissen vermittelt und vielleicht auch sagt, ja du darfst im Falle einmal sagen, du fällst jetzt aus, wegen so etwas. (...)

I [1:19:01.2] : Jetzt sind wir dann gleich am Ende, habe wir schön die 90 Minuten wirklich gefüllt. Wenn ihr jetzt noch, wenn ihr an eure jüngeren Arbeitskolleginnen, auch Kollegen, denkt, was wäre etwas, was ihr ihnen für den weiteren Karriere-Schritt auf den Weg geben würdet? Einfach so aus dem Bauch raus, nach unserer heutigen Diskussion.

S05 [1:19:23.0] : Fragen stellen. Nicht still sein. Also wenn, wirklich Fragen stellen und zeigen, dass man auch denken kann. Also ja.

S10 [1:19:37.0] : Ich glaube einfach machen. Weniger hinterfragen. Ja.

S07 [1:19:43.0] : Und an sich selber glaube.

S02 [1:19:47.0] : Das was du gesagt hast, was würde ein Mann machen? Das passt auch ein bisschen ins Machen, in ein mutiges Sein.

S04 [1:19:56.0] : Die eigene Sichtbarkeit einfordern und eben auch sagen, wenn man etwas will. (...)

I [1:20:08.0] : Habt ihr jetzt noch Gedanken, die wir nicht aufgegriffen haben heute? Oder auch etwas, was in den Sinn gekommen ist, aber nicht gross thematisiert wurde? Fragen, Anmerkungen?

S07 [1:20:21.0] : Ja, mich würde auf jeden Fall noch sehr interessieren, wenn ich Arbeit lesen könnte, wenn sie geschrieben hast.

Tonaufzeichnung gestoppt

Gruppendiskussion 2

Datum	21. Februar 2024
Uhrzeit	14.00 – 15.30 Uhr
Ort	SBB CFF FFS Hauptsitz, Hilfikerstrasse 3, 3000 Bern 85
Interviewerin	Andrina Peer (Abk. I)
Diskussionsteilnehmende	Weiblichen Mitarbeiterinnen ohne Kaderpositionen
Anzahl Teilnehmende	8
Transkriptionsregeln	Nach Dresing und Pehl (2010)

I [0:00:11.4] : Als Einstieg stimmt ihr alle der Aufnahme von diesem Gespräch zu.

S00 [0:00:16.8] : (gemeinsam) Ja

Zur Wahrung der Anonymität der Teilnehmerinnen wird die Vorstellungsrunde, die möglicherweise Rückschlüsse auf die Personen zulässt, bis Minute 0:08:30.0 nicht im Transkript festgehalten.

I [0:08:30.0] : Danke. Ja, mehr zu mir, habt ihr ja bereits zu Beginn plus minus gehört, wenn ihr jetzt auf eure berufliche Karriere zurückschaut, habt ihr das Gefühl, es hat dort Momente oder auch Entscheidungen gegeben, die wie so ein bisschen euren weiteren Karriereverlauf sehr beeinflusst haben?

S07 [0:09:39.0] : Also ich kann sonst anfangen. Also für mich ist es schon, das erste Kind ist wirklich, wie soll ich sagen, ich war vorher zwar für das Talentmanagement angemeldet und alles, und nachher, also es war wirklich so der Knick. Ja. Was für mich jetzt nicht schlimm ist, also zuerst habe ich schon ein bisschen gebissen, aber im Nachhinein muss ich sagen, es ist schon gut, so wie es gegangen ist. Aber dort war es schon noch so hart, so, ja, gell, jetzt, du bist halt schwanger und jetzt können wir dich nicht mehr so entwickeln, es ist wirklich so gekommen. Und trotzdem hatte ich im Hinterkopf, ja, aber ich möchte eigentlich wieder arbeiten kommen, nach diesem Mutterschaftsurlaub. Also habe ich mich nicht gross gewehrt, und gefunden, ja, dann. Und bin aber dann auch weiter, also bin dann zum anderen, und dann, das gibt eben viele Möglichkeiten bei SBB, und habe dann auch die Stelle gewechselt. //I : Okay, also wie einfach interne Bewegung eigentlich als..//, ja.

S03 [0:10:33.2] : Für mich war es ein gesundheitlicher Aspekt, eben, als ich [redacted] gewechselt habe, das ist eine ganz andere Welt, also da lebt man nicht von 8 bis 5, sondern 9 bis 10 am Abend oder so. Und das war damals auch immer so die Haltung, alle, die wirklich an so klassischen Zeiten arbeiten wollen, die wurden so ein bisschen minderwertig angeschaut. Aber wenn man noch so jung ist, und irgendwie das Gefühl hat, jetzt muss ich es allen zeigen, und ich muss es beweisen, dass ich etwas kann, gerade wenn man vielleicht eben noch einen Job gewechselt hat, hat das dazu geführt, dass ich tatsächlich nach einem Jahr ein Burnout hatte. Und ich dann sehr viel über mich selbst noch lernen musste, und bin dann zurückgegangen, und hatte das Gefühl, jetzt habe ich etwas gelernt, was ich hoffentlich auch habe, und habe dann festgestellt, das funktioniert nicht, das ist nicht meine Welt. Und ich habe dann gewechselt, und bin froh, dass ich dann diesen Schritt machen konnte. Und ich hatte sehr gute Erfahrungen, sodass das Erlebnis ein bisschen aufgehoben ist. Aber dass ich dann wieder die Chance hatte, quasi auf der anderen Seite zu starten, bei einem Kunde der Agentur, und trotzdem hat damals die ehemalige

Chefin sogar meinem zukünftigen Arbeitgeber, quasi noch schlecht über mich gesprochen, aber sie dann auch gefunden, sie macht sich selber ein Bild, und dafür bin ich sehr dankbar. (...)

S08 [0:11:57.0] : Für mich war es ein bisschen das Studium. Ich habe gleich noch 80 Prozent gearbeitet, und ich hatte einen ganzen Tag Schule und noch einen Abend. Für die Einteilung habe ich am Mittwoch bis um fünf Uhr gearbeitet, und konnte am nächsten Tag einen guten Frühdienst machen, aber ich hatte eigentlich auch bis um neun Uhr Abend noch Schule. Und es war manchmal auch ein bisschen schwierig, den Übergang nach der Schule gerade zu dem Frühdienst. (...) Aber es war für mich klar, entweder wechsle ich den Bahnhof, was ich aber nicht unbedingt wollte, ich war im Zürich HB, es ist doch noch eine andere Kundschaft als vielleicht ein kleineres Reisezentrum in der Fläche. Darum wollte ich dann einen Job mit regelmässigen Arbeitszeiten, aber dann entweder kommst du in die Zentrale, aber eben ich war damals in Zürich, die Zentrale ist in Bern, also man muss schon bereit sein, sich zu bewegen. (...) Ich glaube, in der Zentrale hat es auch nicht ganz so viele Einstiegsjobs, es sind meistens eher höhere Anforderungen. Darum hatte ich dann das Glück, bei HR in einem administrativen Team zu starten, und dann wieder zurück zu MP. (...)

S09 [0:13:12.0] : Also ich habe keinen grossen, hohen Abschluss, ich komme ursprünglich vom Gastwerbe. Ich habe dann nach ein paar Jahren gewechselt, bin zwölf Jahre im Verkauft gewesen, beim Hiestand Brot und Backwaren, und dann habe ich gewechselt zur SBB. Ich bin im Wallis gelandet, und im [redacted] habe ich dort eine zweite Ausbildung gemacht. Und somit bin ich bei der SBB, und jetzt bin ich seit fünf Jahren, oder sogar, nein, fünf Jahre glaube ich, im Mai in [redacted]. Fünf Jahre, klar. (...) im [redacted], genau. Das mache ich jetzt auch noch ab und zu einmal die Woche, [redacted] unterstützen, telefonisch und so. Und ich war Alleinerziehende, und ich hatte da nicht die grosse Möglichkeit, ich habe immer noch 100% geschafft, zusätzlich etwas, Schulung, also ich habe mal angefangen, ich habe keinen Kaufmännische Ausbildung, ich habe mal angefangen, aber es ging mir nicht mit Kind und allem, das war zu viel. Und jetzt, ja, schon die zweite Ausbildung, bin auch schon ein bisschen älter gewesen, da habe ich auch so ein bisschen büffeln müssen, also wirklich streng gewesen für mich. Aber ja, und jetzt ist die Frage, lohnt sich noch etwas machen und so, das ich Zeit investieren und Geld und alles, die Ausbildung kostet alles sehr viel Geld. Also es ist schon, ja. (...)

S02 [0:14:31.2] : Also bei mir ist schon, bei dir wahrscheinlich auch, der Wechsel, den ich sehr schwierig fand, als ich Mutter wurde. Und das ist eigentlich schon ein rechter Einschnitt, wenn du einfach Arbeit, weil ich eigentlich auch gerne arbeiten wollte und immer gerne gearbeitet habe, und das hat mich extrem zurückgebunden. Und dann war ich noch [redacted] zusammen, und das war eigentlich auch der Grund, warum wir es gar nicht zusammen hingekriegt haben, weil einfach plötzlich, jemand musste zu diesem Kind schauen. Und das ist schon, ich denke, es gibt auch heute noch viele Frauen, nehme ich mal an, sicher besser geworden, hoffe ich für euch. Aber dazumal, da hat es einfach eine Krippe gegeben in Bern, als ich ein kleines Kind hatte, da musste man sich wirklich, da hatte nie das, was es heute hat.

S09 [0:15:25.2] : Ja, das stimmt, die Möglichkeit hatte es nicht, oder? Tagesmutter, oder mit Krippe und alles, gut, noch vom Gastgewerbe sowieso, wenn man mitten bis Mitternacht arbeitet, oder? Das ist ein anderes Thema, aber jetzt in der SBB, wir haben auch die Lokführer oder ein Reisezentrum, wir arbeiten auch unregelmässig, abends oder Wochenenden, aber es stimmt schon, dass es auch nicht so die Unterstützung gab, gerade wenn jemand alleine ist, und ja, man war sowieso immer ein wenig die Menschen, die "a part" sind, oder?

S02 [0:15:53.2] : Ja, oder man ist sogar noch blöd angeschaut worden, eigentlich. Also, bringst du dein Kind in die Krippe, oder? Das sind auch so Themen, also kein Thema mehr, okay. (...)

S04 [0:16:09.6] : Also, ich würde auch sagen, dass, wenn man ein Kind hat, ich bin ja erst seit drei, drei Jahren und vier Monaten bin ich das erste Mal Mutter geworden, aber jetzt nicht unbedingt wegen fehlenden Krippenplätzen, sondern einfach auch wegen der Energie, also, ich finde, so ein Kind nebenbei noch betreuen, also, wenn es nicht einfach ein administrativ versorgtes Kind sein soll, und das will man ja nicht, es kostet einfach Energie, du entscheidest dich dafür, deine Energie in das Kind auch zu investieren, das kostet dir einfach Energie, und dann kommst du nicht drum herum, und das fehlt dir dann einfach an einem anderen Ort. Ich habe dann noch die Masterausbildung fertig gemacht, also, ich war eigentlich schon am Master dran, und ich bin dann eigentlich, also, das erste Kind kam dann früher als geplant, und genau, und dann hat es irgendwie nicht mehr so ganz gepasst, und ich habe es dann aber trotzdem noch durchgezogen mit dem Master. Ich glaube, jetzt mit zwei Kindern würde es definitiv nicht mehr gehen, weil das ist dann nochmal eine andere Last, zwei Kinder als nur eins, also, das kannst du irgendwie noch besser mal versorgen, und jetzt ist es immer so, wenn eins versorgt ist, muss das andere ja noch irgendwo, das hat noch andere Bedürfnisse, weil Alter ist Alter, und ja, genau, aber für mich ist es einfach wirklich auch einfach eine kräftige Sache, also, selbst wenn jetzt mir jemand eine Karriere anbieten würde, ich muss gleich sagen, ich weiss gar nicht, ob ich das würde schaffen, von meiner Kraft her, ja, und ich meine, auch bei uns jetzt, [redacted], im Team, ich meine, du bist jetzt nicht Mutter, aber ich habe das Gefühl, was bei uns, in der Personalumfrage, immer rauskommt, ist, dass wir einfach gar keine Karrierechancen haben, ob wir jetzt Mutter sind oder nicht. Ich habe jetzt das Gefühl, so die Aufstiegschancen, werden immer schlecht beurteilt, oder? Ich glaube, über [redacted] Es ist einfach relativ starr, wir haben unsere Führungspersonen, wenn es vielleicht mal einen Reorg gibt, dann gibt es wieder ein wenig Wechsel, aber wenn nicht, ist irgendwie immer alles so ein wenig fix.

S03 [0:18:10.0] : Ich glaube, es kommt halt auch ganz darauf an, was du anstrebst, oder? Du kannst dich fachlich weiterentwickeln, oder auf der personellen Ebene, und ich glaube, früher war das immer gekoppelt, da gab es einfach Führungspersonen, und ich glaube, dort hat sich es schon ein wenig verändert, dass du beide Optionen hast, weil dass du nicht die klassische Führungsperson bist, sondern z.B. sage kannst, ich möchte in meinem Bereich Projekt weiterentwickeln, dann kannst du ja trotzdem mehr Verantwortung übernehmen. Ich habe jetzt nicht das Gefühl, dass ich unter einem Deckel irgendwo festgehalten werde, aber nicht, weil ich in der Hierarchie hoch möchte, sondern mehr, weil ich sehe, ich kann mich inhaltlich noch weiterentwickeln.

S04 : [0:18:48.7] Ich habe das Gefühl das ist bei uns im Team eher etwas weniger, ich bin schon lange bei diesen Baustellen. Ich komme nicht weg von denen, aber ich weiss, es hat noch einen anderen Grund. Ich bin zweisprachig, Französisch, Deutsch, unter das sind einfach zu wenige Leute, die Französisch können, und darum sagen sie, du musst dort bleiben. Also manchmal habe ich das Gefühl, dass wenn du noch etwas kannst, was alle anderen nicht können, ist es mehr ein Karrierehemmer als ein Karriereförderer, interessanterweise. Aber ich habe bei uns schon das Gefühl, oder auch im Team, dass viele das Gefühl haben, wir kommen ... Also ich will jetzt nicht nur aufsteigen, sondern auch etwas anderes übernehmen, mal einen anderen Themenbereich hineinzusehen. Jetzt haben wir uns ja noch thematisch aufgestellt, wir sind vorher anders aufgestellt, sondern wirklich nach Funktion, und jetzt sind wir nach Thema aufgestellt, und jetzt hast du einfach dein Thema, das du bearbeiten willst. Bei euch ist es bei den Daten breiter, weil ihr alles bearbeiten wollt, und wir, wir haben die einen, die arbeiten nur auf Freizeithemen, wir nur auf Stammkundenthemen, die dritten nur auf Geschäftskundenthemen, und dann ist es nur immer das Gleiche. Also ich habe jetzt nicht das Gefühl, dass es interessanter geworden ist.

S09 [0:19:57.0] : Darf ich fragen, was du genau machst? Also was ist, was du genau ...

S04 [0:20:01.0] : Also ich bin Teil vom Vermarktungsteam, also wir arbeiten im gleichen übergeordneten Team, es sind etwa 80 Leute bei uns. //S09 : 80?// Ja, genau, und etwa 20 davon arbeiten, also wir sind, ich bin [redacted], das ist unser letzter Kürzel, wir machen [redacted], und dazu gehört auch die ganze [redacted], also das heisst, wenn zum Beispiel ein Fahrplan ändert, oder so in einer Region, wenn ein Bahnhof schliesst wegen Bauarbeit, dann machen wir die ganze Kommunikation, und das ist so mein Schwerpunkt, ich mache das für die Westschweiz, für die ((unv.)), glaube ich, genau. (...)

I [0:20:48.0] : Wie ist das so für die anderen, du hast jetzt wie auch angetönt, wenn du vielleicht die Möglichkeit hättest, eine Karriere zu machen, ist es für dich momentan nicht eine Option, wie sieht das bei den anderen aus?

S06 [0:21:01.0] : Ja, bei mir ist es eigentlich auch so, mein Mann macht jetzt gerade den Master noch, nebenbei, neben 100% arbeiten, Team führen, Steuerverwaltung, und jetzt macht er noch den Master, und er ist extrem absorbiert, und er ist eigentlich wie niemand, in Anführungszeichen, zu Hause, und dann habe ich gesagt, ja, dann stecke ich zurück, dann habe ich ein Kind, das in's Gymi möchte, ein Kind, das im Gymi ist, und man macht immer einfach Hü, Hü, Hü, und dann habe ich das Gefühl, ich schaue wirklich die Stellenausschreibungen an, aber wir haben gar nicht so viele Stellen, die 50% anbieten, und mehr als 50% ist einfach im Moment, das würde gar nicht drin liegen, wir wohnen nicht hier in der Stadt, also, ich pendle auch noch immer eine halbe Stunde mit dem Zug, und eben, du hast vorhin gesagt, wegen der Krippe, die Krippe ist ja noch eins, aber wenn das Kind krank ist, muss es trotzdem jemand Nachhause, und wer geht Nachhause, das ist bei uns, zu 100% bin ich das gewesen, die anrufen musste und sagen musste, sorry, ich kann nicht arbeiten, wir haben ja zu Hause ein Kind, das nicht will oder tut, und das konnte mein Mann gar nicht, als wir Kinder bekamen hatte er eine Stelle, wo es wirklich noch ganz schlimm hierarchisch war, und es einfach hiess 100% oder sonst nichts, und am liebsten von morgens um 7 bis 8 Uhr abends, und darum hat er dann auch mal gewechselt, aber auch dort, auch mit der Führungsfunktion, die er hat, kann er nicht reduzieren, und ja gut, jetzt muss man ja auch nicht mehr, jetzt sind ja dann schon draussen, die Kinder, dann ist für mich der Zug abgefahren, sage ich gerne, jetzt bin ich 44, muss aber trotzdem noch 20 Jahre arbeiten, und ich arbeite so gerne mit den Kunden zusammen, dass ich gar nicht irgendwo anders hin möchte, das ist das, was ich immer wollte, und bei uns ist die einzige Aufstiegschance, die wir haben, du gehst mal als Troubleshooter, hast zwar noch nicht mehr Lohn in dem Sinn //S09 : Nein haben wir nicht. // ein bisschen mehr Führung, und dann bist du Teamleiter, das ist dann das nächste höhere, aber im Moment, das bekommt ihr wahrscheinlich nicht mit an, sind wir im Bahnhof [redacted] seit Jahren am "kätschen", weil es einfach nicht läuft bei uns, und einfach die Teamleiter wechseln wie "Totsche", einfach wirklich, "altbott" ist wieder jemand Neues, und das möchte ich mir irgendwann auch nicht antun, jetzt bist du 20 Jahre dort, was willst du jetzt dort Leute führen, (...) und dann ist es schwierig, ja.

S09 [0:23:18.0] : Das ist schon so, genau, ich arbeite als Troubleshooter, man hat schon viele Kompetenzen, man ist zuständig für den guten Ablauf von alles, aber wie gesagt, ich mache es gerne, ich bin aktiv, aber grundsätzlich habe ich nicht mehr davon, ob Lohn oder was, aber es macht mir Spass, und auch mit den Leuten, ich denke, das ist gut. Und wie gesagt, man hat auch eine Teamleiterin, das habe ich auch schon überlegt, aber die Konstellation passt irgendwie nicht, vor allem, wir sind Kollegen, und ich wäre dann irgendwann Teamleiterin, das finde ich auch ein bisschen krass, das möchte ich gar nicht, und den Bahnhof wechseln auch nicht, also, ja, es gibt manchmal so Schübe, wo man denkt, doch man muss mal etwas Neues machen, oder auch mal die Inserate anschauen, es gibt immer Stages und alles, und da muss ich wieder sagen, vielleicht ein wenig Komfortzone, ich weiss es auch nicht, aber, ja, das habe ich mich auch schon gefragt, und je länger man wartet, wird es nicht besser. (...)

S02 [0:24:26.0] : Also du redest irgendwie immer ein bisschen aus dem Herz, ja, ich habe das Gefühl, //S00: jetzt sind wir alle ein bisschen gleich, (...)//

S02 [0:24:33.0] : aber ich bin jetzt auch, ich habe ganz andere, ich weiss, dass ich andere Dinge gerne mache, oder auch machen könnte, ich würde sagen, ich könnte auch eine Teamleiterin sein, ich bin nicht jemand, der Angst vor der Verantwortung hat, aber innerhalb dieser SBB bringe ich das einfach nicht hin, ich weiss auch nicht warum, und irgendwann bist du einfach mal so eingereiht, ich habe halt immer Führungsunterstützung gemacht, und dann kommst du gar nicht mehr weiter, das ist einfach so wie Festgefahren, ich denke, da musst du noch mehr beweisen innerhalb der SBB, dass du auch mal überhaupt eine Chance hast, dich vorzustellen, ich spüre das auch, wenn ich mich auch wieder beworben habe, ich kenne ja sehr viele Leute, ich merke Leute, die mich gut mögen, aber die wollen nicht mit mir, die wollen nicht, dass ich etwas anderes, oder sie trauen mir das nicht zu, sie geben einem auch die Chance nicht, und das ist schon sehr enttäuschend, manchmal, auch von Personen, die man eigentlich gut kennt und dann gibt man auch auf, und dann denkt ach, komm.., ich bin zu alt für das.

S09 [0:25:37.6] : Ich denke, ich kann auch nicht riskieren, ich bin angewiesen auf meinen Job //S02 : eben ja ich auch, sowieso. // und blöd gesagt, ich muss manchmal wirklich zurückstecken, weil, ja, nicht frech oder was auch immer, aber ich bin angewiesen auf meinen Job, und mit 54, 53, 54, mit Hintergrund im Gastgewerbe ganz sicher nicht, was bekommt man dann, und mir gefällt es auch gut, das muss ich ehrlich sagen, aber ja, da kann man auch kein Fauxpas machen, obwohl ich glaube, die SBB ist grosszügig, aber man weiss ja nicht.

S02 [0:26:10.7] : Ja auch eine "Wohlfühl-Oase", muss man schon sagen.

S08 [0:26:16.0] : ich bin im 2019 gewählt worden als Teamleiter, und dort war es eine Reorganisation, also da mussten sich alle neu bewerben, und ich habe die Veränderung von Bern auch mitgemacht, also ich habe mitbekommen, was sich alles verändert hat, und ich von den 7, 8 Teamleitern, die dazumal gewählt wurden, ist jetzt noch jemanden dort, und alle anderen sind die meisten in die Zentrale gekommen, es ist wie so die Basiskader, bei der MP ist es ein Sprungbrett, oder bei den Reisezentren finde ich, ein Sprungbrett für die Zentrale, weil es halt da wird mega geschätzt, wenn jemand mal im Kundenkontakt gearbeitet hat, mit dieser Sicht, und diese einfach reinbringt, und zurück zu deiner Frage, ob wir da mitmachen, wenn wir jemandem etwas anbieten, ich muss den Job wechseln, ich bin jemand, der gefordert werden muss, mir ist nicht gerne, also langweilig, ich brauche, ich muss immer wieder etwas Neues haben, aber ich glaube, das ist auch, weil ich nebenbei auch sehr aktiv bin, und ich es mir momentan noch leisten kann, ich habe keine Familie, ich habe keine Verpflichtungen wie Kinder, also ob ich am Abend nach Hause komme, und noch irgendetwas machen mag, liegt momentan eigentlich an mir, da ist niemand abhängig von mir, das ist dann der grösste Unterschied, ich weiss aber nicht, ob ich noch Energie hätte, zwei Kinder zu Hause zu betreuen, wenn ich das müsste.

S03 [0:27:40.0] : Das mit der Wohlfühl Oase hat schon etwas, als ich von Migros aus der Privatwirtschaft hierher gewechselt bin, hatte ich auch das Gefühl, dass bei uns viele Leute, die schon lange dabei sind, die natürlich auch das Herzstück sind, die das Business gut kennen, aber es ist bei uns, in der Vermarktung nicht sehr schnelllebige, dass hier jeden Monat jemand wechselt, und was ich persönlich sehr geschätzt habe, ist auch das breite Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten, ich konnte in den letzten vier Jahren fast jedes Jahr ein CAS machen, also vorher noch bei Migros, und jetzt auch noch, auch mit dem LMS, mit dem Kurs, ich konnte sehr viel im Bereich Projektmanagement machen, und das ist etwas, was mir persönlich sehr entgegenkommt, weil ich sehr wissbegierig bin, ich kann so mein Fachwissen erweitern, und habe mir auch sehr viel in den letzten zwei Jahren im Selbststudium beigebracht, und konnte dann so eigentlich Lücken schliessen, oder Wissen

aufbauen konnte, was bei uns noch nicht vorhanden war, und von daher habe ich das Gefühl, dass ich mich gut entwickeln konnte, aber ich glaube, es ist auch sehr individuell, es gibt sicher Leute, die schätzen, wenn sie das machen können, was sie seit 20 Jahren gerne machen, und das Beibehalten, oder auch andere, die wirklich mal etwas anderes wollen, und dort ist es wahrscheinlich sehr individuell, je nach Team, was möglich ist.

S04 [0:28:56.0] : Ich konnte den Master machen, das heisst, ich habe auch 3 CAS gemacht, plus dann die Masterarbeit, ich musste mich dann aber im 2019 damals verpflichten, dass ich wirklich das alles durchziehe, und sonst hätte ich wohl das Geld zurückzahlen müssen, der Anteil von der SBB, und das wäre dann doch viel gewesen, und da habe ich mich schon sehr drängt gefühlt, das dann auch zu machen. Ich war dann Anfang 2020 erst mal schwanger, nach dem ersten Semester. (...) Nein, es ist dann gegangen, aber es war auch so eine "Fur", mit dem, ich weiss noch, aber es war ja noch Corona, das war auch noch speziell, und ich glaube, das hat mir aber das Ganze auch so ein wenig gerettet, ich weiss noch, wir hatten einen Online-Kurs, und ich habe gestillt nebenan, das ist auch so. Genau, und eigentlich würde ich sagen, auch für den Berufswidersteig hat mir das doch auch am Anfang sehr geholfen, das Homeoffice, weil einfach, ich war halt mit meinem Kind in der gewohnten Umgebung, und ich konnte mich auch mit meiner Mutter arrangieren, weil, ja, am Anfang, also gerade das erste Kind, das war bei mir extrem unruhig, weil ich das immer am Morgen zu fixen Zeiten wieder hätte müssen, irgendwo herbringen, und wieder zurück, und ins Büro, und hin und her, also da haben wir so viel Zeit verloren gegangen, dadurch, dass ich das irgendwie schaffen und alles in meinen vier Wänden machen konnte, habe ich einfach die Zeit gewonnen, die ich verloren hätte, wenn ich das Kind jetzt noch irgendwie irgendwo hinbringen hätte müssen, und selber noch irgendwo hin arbeiten gehen, weil mein Tag hat ja nur 24 Stunden, egal, ob ich das Kind habe, und jetzt noch irgendwo hin muss, oder nicht, und das ist jetzt auch etwas, was ich jetzt schon extrem schätze bei der SBB, halt das Work Anywhere, und das Work Smart, und dass wir wirklich recht flexibel zu Hause arbeiten können, das muss ich sagen, das ist jetzt auch gerade bei unserem Team etwas, das gerade durch Corona Toleranz extrem gestiegen ist, also ich war vorher in einem Team, bei [redacted], wo das sehr schlecht angesehen war, also du hast wirklich so, wenn du morgens um sieben nicht am Büro bist, bist du irgendwie faul, und arbeitest nicht, und ja, //S02 : Wie alt ist denn der?// ja der ist auch eher älter, also das muss anonymisiert werden, er arbeitet noch bei der SBB,

S04 [0:31:10.0] : (unv.) ja, genau, aber ich meine, man muss da noch etwas anmerken, es hat sich auch sehr entwickelt, das war vor 20 Jahren noch so, dass Frauen 100% arbeiten müssen, oder sonst geht gar nichts, aber gut, ja, aber ja, es ist einfach eher so, und dann, mit Corona ist das wie, dann ist einfach allen, ist es einfach übergestülpt worden, das Homeoffice, ob sie jetzt wollen oder nicht, und dann hat es diejenigen gegeben, die das eh cool fanden, weil sie schon immer für Homeoffice waren, und andere, die halt gefunden haben, äh, und so, und ja, jetzt für mich, also ich glaube, wenn ich jetzt jeden Tag noch wieder so ins Büro müsste wie vor Corona, mit zwei Kindern, das wäre, mir glaube ich zu streng, da müsste ich das Pensum herunterschrauben, von jetzt 70%, wenn es geht mindestens 20% herunter schrauben, sonst könnte ich es nicht machen.

S07 [0:32:02.0] : Ich komme vielleicht mal schnell zurück zu den Entwicklungsmöglichkeiten, ich finde das extrem spannend, also ehrlich gesagt, ich habe es anders erlebt, aber ich weiss auch nicht warum, darum finde ich es noch so spannend, weil ich habe immer, ja, ich habe ganz unterschiedliche Sachen gemacht, bin noch zu Login, und dann wieder zurück, also Personaladministration, ganz in einem anderen Bereich, und dann wieder, und so Weiterbildung, so, ich habe wirklich ganz vieles erlebt, und habe eigentlich eher gefunden, wir als SBB sind so ein Riesenbetrieb, wenn du die Augen offen hast, und willst, ja, vielleicht muss man manchmal ein bisschen Prioritäten setzen, in gewissen anderen Seiten zurückschrauben, das ist sicher so, aber ich habe es eigentlich eher als Bereicherung gefunden, so ein grosser Betrieb, und ich habe eigentlich immer das Gefühl gehabt ich habe

viele Möglichkeiten, auch um weiterzugehen. //S02 : Also das schon, aber einfach immer im gleichen Range finde ich.// Bei mir eben gar nicht.

[0:33:00.7] S02 : Also vielleicht war ich auch einfach zu wenig mutig, aber jetzt gerade wieder, und ich habe vor anderthalb Jahren einen Wechsel machen müssen, wo das andere Team mehr oder weniger aufgelöst wurde, ich habe es wahnsinnig bemühend gefunden. Aber ich bin gleich, es sind trotzdem noch Altersunterschiede, wie alt bist du? //S07 : 47.// Eben und ich bin 10 Jahre älter, weisst du, es ist ein Unterschied. Wenn man mich nicht kennt, oder wenn ich nicht die Möglichkeit habe, dann sagst du, nein, komm, 57, vergiss es, das ist eine Alte, ganz sicher. Bei den Männern wäre das auch so, abgesehen, das hat nichts mit Frauen zu tun.

S09 [0:33:32.0] : Ich habe mich auch mehrmals beworben, das musst du auch noch, oder? Für die Zürich, oder wie heisst das in der Zürich? KPZ?, und alle in Leitstellen, und jedes Mal habe ich eine Absage bekommen, "Ja, man muss den Jüngeren eine Chance lassen", das hat mir einmal jemand persönlich gesagt, oder? Und dann habe ich gedacht, nein, das mache ich nicht mehr. Oder in Löwenberg auch, etwas anderes, ist okay, aber nicht einmal eine Einladung, nicht einmal ein Gespräch, wenn man die Leute kennt, sieht, oder? Aber das habe ich auch probiert, und das ist jetzt auch, habe ich dann mehrmals absagen erhalten, dann denkst du, soll ich noch probieren? Ist sicher nicht richtig, aber der Mut fehlt dann vielleicht ein bisschen, oder denkst du, ja, komm, um wieder eine negative Antwort zu haben.

S02 [0:34:26.0] : Ja, das Selbstbewusstsein, also jetzt für mich selber auch mal ein wenig weg, und ich trotzdem manchmal so denke, es ist noch speziell, ich kenne so viele, die in meinem Range arbeiten, wenn eine neue Stelle offen ist, werden sie angeschrieben, ich habe noch nie einen Job angeboten bekommen, also entweder, bin ich einfach unbequem, ich nehme es auf das, weil eigentlich, ja, ich arbeite, das sage ich jetzt mal nicht schlecht, das ist jetzt meine Wahrnehmung, und ich weiss, was ich eben kann, und ich "bügle" auch gerne, aber dann denke ich, an was liegt es, dass mir nie jemand einen Job, oder sagt, hey, komm doch zu mir, oder komm doch zu uns ins Team, weisst du, irgendetwas stimmt nicht. Ich sage schon immer, ich bin nicht eine typische SBBler, ich bin sicher nicht so angepasst, ich mache halt dann mal Sprüche, oder mache mein Mund auf, mein Chef, den ich habe, ist eigentlich auch so alte Schule, aber da habe ich jetzt nach einem Jahr, glaube ich, schon auf anderen Wegen, weil das muss ich euch jetzt schnell als Zwischending, es ist wirklich spannend, ich habe vor zwei Tagen das Performance Camp besprochen, mit der HR-Leitung, also die mithilft, und mit ihm, und dann sagt sie so, ja, ich sehe, da ist schon etwas gegangen in diesem Jahr, und ich habe steinhart einfach durchgezogen, wir machen Check-In, sie müssen Protokolleinträge vorstellen, ich bin einfach steinhart, und es hat mich immer sehr viel Mut gebraucht, das zu machen, aber jetzt hat es wirklich, jetzt hat es jemand gemerkt, und das war für mich fast das schönste Kompliment, ich habe so gefunden, und sie sagt dan: "du, jetzt hat er sich wirklich etwas geändert", und ich habe gesagt: "Gell jetzt wird er offen für die Kulturbildung, und das ist cool, jetzt geben wir Vollgas.", eben, aber.. darum sage ich ja..

I [0:36:08.0] : Wie sieht es bei dir aus?

S05 [0:36:11.2] : Merci. Ich habe es immer irgendwie gerade verpasst, dann ist gleich jemand nächstes dran gewesene (lachen). Ja, eher, das fand ich spannend, als du auf das zurückgekommen bist, weil zuerst hatte ich das Gefühl, jetzt haben wirklich ein bisschen das Generationen, vielleicht, also ich nehme es als Junge halt schon sehr, also ich fühle mich sehr privilegiert, und habe auch das Gefühl, ich bekomme so viel Chancen, und ich bekomme auch, "ja, möchtest du eine Weiterbildung machen, möchtest du das, möchtest du das", und ich bin auch sehr dankbar, nicht falsch verstehen, aber wie auch schon das, weisst du, das kann irgendwie fast Angst machen, oder überfordern, weil eben irgendwo denkst du, ja, in den nächsten paar Jahren möchtest du vielleicht eine Familie gründen, eben, habe ich viele im Umfeld, die sagen, ja, können, oder du findest vielleicht schon einen 80% Job, bei dem du

führen kannst, aber schaffst du das vom Energie-Level her, und auf der anderen Seite hast du ja so lange investiert in eine Ausbildung, studiert und alles, ja, dann möchte ich jetzt auch nicht, also, das ist mir auch mir wichtig, um zu arbeiten, und eben für mich ein bisschen Karriere zu machen, und dann möchtest du Gleichberechtigung mit dem Mann, aber schaffst du das alles unter einen Hut zu bringen, und wie jetzt dich fast zu entscheiden, das, was du vorher noch gesagt hast, ja, irgendwann bist du ja mal so eingegleist, von dem habe ich halt ein bisschen Angst, dass du jetzt wie sagst, ja, nein, kann ich dann noch in 10 Jahren, 15 Jahren irgendwie eine Führungsfunktion übernehmen, aber ist es dann zu spät, oder, das ist so ein bisschen...

S03 [0:37:31.0] : Das schätze ich aber auch, dadurch, dass es ein grosser Konzern ist, sehe ich die Chance besser, mit Teilzeit trotzdem noch coole Sachen machen zu können, als wenn du jetzt in einer kleineren Firma bist, wo es dann einfach heisst, entweder du kommst für so viel Prozent, oder wir können dich nicht mehr behalten. Also, das macht mir persönlich jetzt weniger Angst, und da bin ich echt froh, weil ich denke, das liegt am grossen Konzern, oder eben auch, wir können sich vielleicht irgendwo noch weiterentwickeln. Was mir am Anfang ein bisschen Mühe hat gemacht, ist, ich glaube, vor zwei Jahren, als ich kam, war es so, dass man für gewisse Führungs- oder Fachführungspositionen einen Master braucht. Ich glaube, das hat man dann abgeschafft. Aber das hat mich etwas abgeschreckt, weil ich mich halt zuerst immer auf dem Berufsweg weiterentwickelte, ich habe die CAS gemacht, weil es mich inhaltlich interessiert hat. Und jetzt stehe ich eigentlich vor dem Moment, jetzt habe ich vier CAS, habe jetzt herausgefunden, ich müsste jetzt nur noch die Masterarbeit schreiben. Eigentlich möchte ich aber gar nicht, weil es mich nicht interessiert, ob ich einen Master habe oder nicht. Aber auf der anderen Seite weiss ich, ein Blatt Papier ist halt trotzdem wieder etwas wert, weil früher hat es eigene Lohnschienen gegeben für Masterleute. Ich glaube, das hat man dann abgeschafft, aber das hat es noch gegeben. Und dann hatte ich das Gefühl, wenn du das Blatt nicht hast, dann bist du in weniger Wert, oder bekommst du nicht die gleiche Chance. Das war bei meinem damaligen Chef auch so, für Teamleitung musste er noch ein MAS machen. Und ich finde es ein bisschen schade, wenn man eigentlich die Fähigkeit oder die Position an ein Blatt Papier knüpft und nicht aufgrund der Fähigkeit. Das ist etwas, was mich persönlich im Moment etwas stresst, weil ich eigentlich keinen Bock auf den Master habe. Inhaltlich mache ich das im Job auch schon, aber ich schreibe halt nicht eine Masterarbeit, sondern ich mache ein Projekt daraus. Das ist das, wo ich das Gefühl habe die SBB einen Sprung gemacht hat, insofern, dass man dort eine kleine Veränderung gemacht hat. Und trotzdem, ich glaube, auf dem ganzen Arbeitsmarkt sind die Papiere meistens trotzdem noch Gewicht. Oder quasi zum Beweisen, dass du es kannst. //S02 : Das finde ich auch schade.

S04 [0:39:30.0] : Aber ich kann dir sagen, ich habe diesen Master seit Januar 2022 und es ist null lohnrelevant und es ist auch null überhaupt karriererelevant. Es ist auch noch nicht einmal, dass wir das irgendwie besprochen haben, was wäre jetzt der nächste Schritt bei mir. Es ist noch nichts passiert. Also nicht, dass ich jetzt gesagt hätte, ich habe gar keine Energie, das ist auch von der Führungsperson her nie zum Gespräch gestanden, nie zur Diskussion gestanden. Und ja, ich habe schon das Gefühl, die ganze Personalentwicklung, das ist schon noch ein bisschen in der Kinderschuhe bei uns. Du willst mal einen Master machen? Ja gut, mach schon mal, dann hast du den. Was machst du jetzt mit dem? Es ist so planlos. Mit dem Thema Nachhaltigkeit habe ich mich befasst in meiner Masterarbeit. Dann haben sie mir in Aussicht gestellt, ich werde dieses Thema betreuen dürfen bei uns in VMA, ich habe mich dann auf das Cluster beworben, wo das drin gewesen wäre und ich bin prompt nicht genommen worden. Und ich denke manchmal so, jetzt hätte ich mal den Bereich wechseln können und es wäre jetzt nicht ein Karriereschritt gewesen, es wäre einfach nur ein neues Thema und du wirst abgelehnt. Und ich weiss auch nicht, das ist ja nicht begründet worden, aber das war damals für mich schon ein Hammer. Und wo ich schon so gedacht habe, wenn ich jetzt kein Kind hätte und nicht bereits schon schwanger gewesen wäre mit dem zweiten,

dann wäre ich im Fall gegangen. Ich habe einfach gedacht, ihr könnt mich mal, ich schaue, wo ich sonst etwas Interessantes finde. Eben ich finde, man hat schon noch Luft nach oben.

S08 [0:41:01.0] : Ich finde es mega schade, weil mein Chef macht das schon jetzt mit mir, ich werde im Herbst abschliessen und vielleicht ist das halt, weil wir in dieser Kultur drin sind, aber er fragt mich, "Hey was nimmst du mit, wo siehst du dich nach der Ausbildung? Was für eine Veränderung gibt es?". Gut ich habe schon ein paar Veränderungen mitgemacht während des Studiums, beim Arbeiten, aber ich glaube, es ist eigentlich schon eine Führungsaufgabe. //S00 : Ja, es ist schon eine Führungsaufgabe, finde ich auch.

S08 [0:41:34.0] : Und betreffend Weiterentwicklungsmöglichkeiten, finde ich, wir haben ja das Glück, wir sind alle in der Region Bern, aber wäre ich nach meiner Sprachsstage in Zürich wieder zurück in's Tessin, dann wäre ich sehr wahrscheinlich eine normale Kundenberaterin, weil ich dort einfach keine andere Chance hätte, um mich weiterzuentwickeln. Oder eben wäre ich entweder wieder flexibel und würde in Bern arbeiten, jetzt mit dem Homeoffice und Work Anywhere wäre es vielleicht noch möglich, im Tessin zu leben, aber die Sprache ist dann wieder eine andere Sache. Wir sind eigentlich schweizweit vertreten und für die Zentrale brauchen wir schon noch gewisse... //S00 : Shift.// Ja.

I [0:42:17.0] : Spannend. Du hast ja vorher so ein bisschen angesprochen gehabt, du hast das Gefühl, irgendwie ist da etwas, sei es ein Hindernis, irgendetwas, was auch andere davon abhalten, zumal deine Leistung gesehen wird, oder du sie nicht erbringen kannst, habt ihr das Gefühl, ihr erlebt ganz bewusst die Herausforderung, wir haben jetzt schon viel über solche Sachen geredet, sei es Kinder, sei es Familien, sei es miteinander irgendwie das zu vereinbaren, aber merkt ihr auch irgendwie in der Kommunikation untereinander, dass es einfach Hindernisse gibt, dass ihr euch entsprechend einbringen könnt? (...)

S08 [0:42:53.0] : Für mich ist es eine Führungsaufgabe. Im HR habe ich es erlebt, mit jemandem, also mit einem alten Chef, in Zürich nicht mehr, also nicht und jetzt nicht mehr.

S [0:43:05.4] 02 : Ich habe die gleiche Meinung, es ist eine Führungsaufgabe. Ich hatte so viele verschiedene Chefs, und den, den ich habe, muss ich eigentlich sagen, den habe ich jetzt wirklich ein bisschen gechallenget, ich bin sicher sehr sagen wir gewachsen an dem Job, den ich vorher hatte, im Konzern bei [redacted], da hatten wir eine kollegiale Führung, da hat man sehr viel gelernt, wir hatten einen ganz anderen Umgang miteinander, wir sind auch irgendwie alle gestärkt da rausgekommen, die, die da waren, sind immer noch gestärkt, und ich merke jetzt auch in diesem Jahr, wie das schon wieder ein bisschen weg ist, und trotzdem habe ich es einfach ein wenig mitgezogen, in den Regionalverkehr, weil ich einfach gefunden habe, es ist so eine verhockte, alte, eingesessene Garde, inklusive der Chef, auch wie der [redacted], so läuft es, und der hat immer reingeschwatzt, der [redacted] bei mir, und ich bin ihm einfach über den Mund gefahren, aber es hat mich sehr Energie gekostet, und mir ist es letztes Jahr dann auch richtig schlecht gegangen, ich habe wirklich richtig gemerkt, hey, der raubt mir richtig Energie, der Typ, und wenn ich mich hier jetzt nicht unterkriegen lassen will, wo, wo, einfach auch, blöd gesagt, auch ein bisschen für die Frauen einsteht, dann muss ich jetzt einfach dort, einfach wirklich eben das Mund auf tun, und dann hat er mich manchmal angeschaut, oder ich bin manchmal nicht aufgestanden, also ich meine, wir sind 2024, hat er mir manchmal befohlen in einem Meeting, und dann meinte er: "Kannst du den draussen holen?" Und ich sagte: "Nein, ich stehe sicher nicht auf." und er hat mit mir zum Teil gesprochen wie mit einem Hund, sage ich mal, und dann musste ich sagen, hey, wähle mal deine Tonart, und jetzt plötzlich geht es, aber es braucht eben Energie, oder, darum, es ist eine Frage von Führung, ich denke, viele unserer Führungskräfte, die sind sehr noch hierarchisch denkend, in der SBB, und die Kultur ist zurück zum Personenverkehr, auch wenn immer alle motzen über den Konzern, aber dort ist es definitiv ein bisschen eine andere Kultur, auch wenn man es nicht glauben will, viel offener, viel offener.

S07 [0:45:02.0] : Ich glaube, es kommt auf den Bereich darauf ab. //S2: Ja, ja, klar.// Und die SBB hat ganz sicher ein Thema, wir sind so lange dermassen hierarchisch reguliert gewesen, auch zum Teil reguliert und hierarchisch geführt. Es braucht einfach Zeit, du kannst noch so lange über neue Führungsformen sprechen, aber es braucht einfach Zeit, bis das wirklich drin ist, und ja, da muss ich wirklich sagen, wir haben einfach einen genialen Chef. Der lebt das wirklich. //S00 : Wo bist du?// [redacted]

S05 [0:45:35.0] : Ich habe das Gefühl, es ist eine mega Charaktersache, ob du halt wilst. Ich meine, mein Chef, der war glaube ich 30 Jahre bei der SBB, 20 Jahre Teamleiter von diesem Team, wird jetzt pensioniert, und am Anfang war ich auch so ui ein 60-jähriger Mann, so ein bisschen Vorurteil, sicher noch so streng hierarchisch, und er ist so ein moderner Chef, und eben hat sich halt auch gewandelt und der Zeit angepasst, aber wenn halt vielleicht jemand bist, der... //S07 : Unser wird nächstens auch 60, //S04 : ja.

S08 [0:46:05.1] : ich glaube, die SBB ist auch so eine Firma, die Vorschriften hat, Sicherheitsmassnahmen, also Sicherheitsreglemente, wo sie einhalten. Es ist wie normal, dass es irgendwo eine Hierarchie gibt, und auch eingehalten wird und so, aber ich glaube, es ist wirklich jeder Mensch, es ist eine andere Führungsperson.

S03 [0:46:26.0] : Was für mich damals eine Hürde war, als ich bei der SBB angefangen habe, bin ich eigentlich zweien Chefen, also einer Chefin und einem Chef unterstellt gewesen, aus unterschiedlichen Teams, je zu 50%, und dadurch wusste die einte natürlich nicht, was ich hier mache, und er nicht, was ich da mache, und ich war immer so zwischen Stuhl und Bank, war nirgends wirklich dazugehörig, dann gingen beide jeweils noch 5 Monaten reisen, also ich hatte das Gefühl, ich war auf mich alleine gestellt, ich musste mir eigentlich selber helfen, oder ich musste für mich selber einstehen, und das ist zum Teil... Man braucht halt auch ein bisschen Mut, weil du von dir aus vielleicht mal kommen musst, wenn du etwas brauchst, oder auch jetzt, meine Chefin lässt uns sehr viel selber machen, und Bila's gibt es eigentlich nur, wenn du ihr eines buchst, also es ist nicht so, dass man regelmässigen Austausch hat, dass sie mitbekommt, was machst du, oder wie geht's, oder so, sondern ich habe quasi selber Pflicht, mich bei ihr zu melden, wenn ich etwas möchte, und das hat so ein bisschen dazu geführt, dass wir letztes Jahr das Team etwas umstrukturiert haben, aufgrund von Neuzugängen, Reorg, dass plötzlich dann einige Themen verteilt wurden, die mich zum Beispiel auch interessiert haben, oder wo ich vielleicht etwas beitragen hätte können, aber weil sie nicht gewusst hat, was ich kann, bzw. dass ich dort etwas habe, und dann hat man wie schon verteilt gehabt, und das ist manchmal schwierig bei Agil, im Sinne von die Leute sind sehr selbstständig unterwegs, bekommen viel Freiheit, aber es ist halt nicht überwacht, im Sinne von, dass die Chefin jetzt weiss, sie macht das, was sie kann, sondern solange du nichts sagst, oder kein Problem hast, oder nichts mega ausstrahlt, bist du einfach da, oder? Und das kann natürlich je nachdem auch ein Hindernis sein, wenn du nicht von dir heraus siehst, hey, ich würde jetzt gerne noch das machen, und sie das vielleicht nicht so aktiv sieht, dass du dort halt ein bisschen festhältst. //I: So die Sichtbarkeit. //ja.

S04 [0:48:17.0] : Das ist aber bei dir, du warst ja die aller Einzige, die in zwei Teams war von alle, glaube ich.

S03 [0:48:23.2] : Aber das finde ich, ich stelle mir das generell schwierig vor, wenn du zwei Führungspersonen vor dir hast, dass du dort ein gutes Gleichgewicht findest, und das auch gut abgesprochen ist. //S04: Aber das ist ja nicht der Standard bei uns überhaupt. Es ist so auch nicht mehr, oder?// Aber Co-Leitung generell sind ja sonst schon ein Thema, je nachdem.

S04 [0:48:46.0] : Beim [redacted] war es bei uns so, weil unser Team zu gross wurde, und die Chefin, die wir hatten, hat gesagt, sie könnten es nicht mehr, so viele Leuten weil wie sie will sie auch persönlich führen können. Und das ist schon auch etwas, was ich jetzt feststelle.

Wir sollen jetzt agil werden, was auch immer das genau heisst, das ist irgendwie immer noch nicht so klar. Und ich habe das Gefühl, es läuft einfach so ein bisschen hierher, so ein Laissez-Faire-Fährführungsstil. Das ist übrigens, was [redacted] auch gesagt hat. Also das ist unser Chef-Chef, ja, Über alle 80 Leute. Weil unsere Chefin hat gekündigt, und dann hat es gesagt, okay, man muss nachrekrutieren, aber wir wollen keine Co-Lead mehr. Er will wieder einen Einzellead, die das 100% macht. Und das heisst, die Person, die nicht gekündigt hat, aber die im Co-Lead drin ist, verliert jetzt wieder ihre Führungsposition. Das hat bei uns auch so ein bisschen ein böses Blut gegeben. Also natürlich bei dieser Person, die ihre Führungsposition verliert, weil sie sagt, sie macht es nur in einem Co-Lead, sie kann das auch nicht 100% und will nicht. Ja, das habe ich auch wieder so ein bisschen gedacht. Das ist eigentlich total unmodern. Und da holt man wieder jemand extern, anstatt dass man intern jemand weiterentwickeln würde. Obwohl ich finde, man hat einige gute Talente im Team, die das auch machen könnten, so einen Co-Lead jetzt mit [redacted]. Aber ja, das ist... Also ja... So die interne Personalentwicklung ist bei uns im Team sehr schlecht. Oder wie siehst du das?

S03 [0:50:18.0] : Ja, ich glaube, es ist sehr abhängig. Aber es ist schon so, es haben sich ein paar gestört bei der Reorg, dass quasi die Leitungsposition sich jetzt untermischt, aber so mischen, sehr ungern. Ja, aber...

S06 [0:50:30.0] : Ja, das ist bei uns auch wirklich so. Als 2019 die grosse Reorg war, dann sind die Vertriebsgerichtsleiter ein "Roulement" gemacht. Ausser unsere. Unsere ist eben geblieben. Die ist eben seit 30 Jahren oder noch länger ist sie bei uns. Die kennt einen, oder? Also ich, ich bin 25 Jahre dort, die weiss haargenau, welchen Knopf sie drücken muss. Und dann denke ich mir, ich bin auch ein bisschen zu unangenehm für eine solche Stelle. Man nimmt lieber gerade Lernende, die gleich aus der Lehre kommen. Du hast ja ein Teamleiter, der dein Kind sein könnte. Das habe ich meinem Teamleiter auch das letzte Mal gesagt. Also eigentlich könnte ich deine Mutter sein. Vom Jahrgang her. Die wollen einfach unverbrauchte, ich sage gerne frisches Blut. Weil die kann man noch formen. Und das kann man bei mir nicht mehr. Ich bin nicht starr, aber ich war in der Peko, ich bin im Mitarbeiterrat und ich stehe ein für das, was ich gut finde. Und das findet eben unser Leitung nicht gut. Und das ist relativ schwierig, überhaupt etwas zu machen.

I [0:51:34.0] : Aber dann ist das Alter euch fast präsenter als zum Beispiel das Geschlecht? Dass es jetzt irgendwie ist, dass ihr jetzt aufgrund von, ich sage jetzt mal, weil ihr eine Frau seid, //S00: Jein finde ich.//

S06 [0:51:46.0] : Also bei uns ist es nicht unbedingt. Das ist sehr gut vermischt mit den Teamleitern. Es ist mehr das Junge und das Alte. Und ich fühle mich immer ein bisschen so zwischen Stühlen und Bänken. Ich bin die Älteste der Jungen und die Jüngste der Alten. Aber es ist jetzt so, wirklich. Und dann hörst du so ein wenig an beiden Orten zu. Und eben, die Alten sind gegen die Jung und umgekehrt. Es ist eine andere Mentalität. Ich habe wirklich die Lehre, bei SBB als Betriebsdisponentin gemacht. Für mich bedeutet die SBB extrem viel. Ich finde, das ist ein Herzensarbeitgeber für mich. Ich arbeite sehr gerne. Und die neuen Lernenden, die aus der Lehre kommen, das ist ein Job, 9-5. Ich kommen, Tschüss zusammen, ich gehe, ist dann egal oder. Und wer macht die Überzeit? Das sind wir alte Hasis, die dort sind, oder ich Teilzeit? Wen ruft man an, wenn jemand krank ist? Ja den Teilzeit-Frauen, ihr habt ja schon Zeit. Ja, es ist ein bisschen... Dafür und dawider (...)

S03 [0:52:50.0] : Bei uns im Marketing ist es generell eher eine Frauendomäne. Also dass dort so Pro oder Kontra Mann-Frau ist. Wir finden es spannend, jeder Mann, der bei uns reinkommt. Aber von denen gibt es nicht so viele.

S04 [0:53:04.0] : Vor der Reorg waren wir ein Team. Das Kernteam von Marketingkommunikation, waren 15 Frauen und ein oder zwei Männer. Die waren ein

bisschen die Hähne im Korb. Aber sie wurden nicht so behandelt. Sie sind ganz normal, sie mussten sich nie unterordnen. Was ich noch vorher sagen wollte, um das noch auszuführen, durch das ganze Agile und der Laissez-Faire-Führungsstil. Da ist [redacted], nachher zu uns ins Teammeeting gekommen und hat uns informiert über den Führungswechsel, was er hier andenkt. Dass es nur noch ein Single-Lead geben soll. Er hat das explizit gesagt. Er will jemanden, der einen Laisse-Faire-Führungsstil hat. Sein Modell ist [redacted]. So will er das haben. Und so jemanden soll es jetzt auch beim Pendeln geben. Ich finde auch manchmal, dass das Laissez-Faire, du siehst nicht mehr, was jemand leistet. Was jemand kann. Auch die ganze Diskussion um die Karriere geht unter. Wenn ich das Thema aufgreifen würde, jetzt habe ich den Master gemacht, jetzt habt ihr mir den bezahlt. Was wollt ihr jetzt, was ich mit dem machen? Wie soll ich den in der SBB nützlich machen? Die Diskussion, wenn die nochmal stattfinden soll, müsste ich sie selber "anteigen". Und irgendwie ein Bila macht man doch bei uns, wenn du ein Problem hast in einem Projekt. Wenn ich jetzt komme und sage, ich möchte ein Bila über meine Karriere reden, das wäre irgendwie sehr schräg. //S02 : Aber es sollte eben eigentlich nicht schräg sein.// Das macht doch niemand. Das machen wir nicht.

S08 [0:54:39.6] : Ich glaube, es ist wieder, ich muss es wieder sagen, es ist eine Führungsaufgaben. Unsere Chef hat auch einen Laissez-Faire-Führungsstil. Wir können machen, was wir wollen, was im Moment zu tun gibt. Er macht kein Micro-Management oder so. Aber wir haben trotzdem regelmässigen Austausch. Ich melde mich bei ihm, er meldet sich bei mir. Wir haben Austausch untereinander.

S07 [0:55:01.0] : Es ist eben nicht eine Laissez-Faire, sondern dort, wo es sein muss, schaut er genau hin und greift ein. Es ist immer ein Abwägen, was es braucht, wann. Wann kann ich sie gehen lassen und machen lassen, wann geht es nicht, oder muss ich eingreifen. //S08: Ja vielleicht ist es das falsche Wort.// Für uns ist es nicht ein Laissez-Faire, sondern wirklich immer wieder anzugleichen, wann es was braucht.

S04 [0:55:26.0] : Ich habe das Wort nur verwendet, weil es [redacted] verwendet hat. Er hat wirklich von Laissez-Faire-Führungsstil gesprochen. Er hat auch gesagt, wenn man einen Laissez-Faire-Führungsstil pflegt, dann kann man auch ein Team mit 25 Leuten problemlos führen. Das sei er felsenfest davon überzeugt. Er will keine Co-Lead mehr, sondern eine Single Lead in einem 100%-Pensum, punkt. Er sucht eine Person, die das macht und etwas anderes will er nicht rekrutieren. Schade.

I [0:55:55.0] : Was ist eure Erfahrung generell mit Fördermassnahmen? Das Bila ist auch eine Fördermassnahme. Es muss ja nicht immer ein Programm sein oder ein Mentoring oder was auch immer. Wie habt ihr das Gefühl, werdet ihr auch begleitet mit unterstützenden Massnahmen? Du sagst, du bist sehr stark im Austausch mit der Führungskraft. Wie nehmen die anderen das so an?

S03 [0:56:20.2] : Es gibt ja das Talentprogramm bzw. jährlich gibt es eine Mitarbeiterkonferenz. (...) //S00: MDK.// MDK, genau. Ich war relativ neu bei der SBB und wurde zweimal als Talent eingestuft. Das hat meine Chefin kommuniziert. Sie hat aber auch gesagt, dass das eigentlich nichts bedeutet. Es gäbe zwar theoretisch ein Talentprogramm, aber das könne man erst machen, wenn man zwei Jahre bei der SBB sei. Es gäbe theoretisch Möglichkeiten, aber im Moment ist es noch nicht das. Ob es das ist, was ich brauche. Aber sie haben es so begründet, dass "wir dich mit Weiterbildung unterstützen, weil du quasi ein Talent bist. Du bekommst das Commitment, dich dort weiterzuentwickeln". Also es war für mich nicht so ganz klar, wir haben zwar ein Programm, du bist eingestuft, aber was bedeutet es konkret? Man schaue dann schon an, ob du eine Weiterbildung hast. Das ist entkoppelt von dem Thema. Sie sagt, diese Möglichkeit gäbe es bei der SBB, aber schau selber. Es ist kein geführtes Programm wie, wir sitzen zusammen und schauen. Sondern man wird eingestuft, wir haben es erledigt, das ist mehr ein Traktandum jedes Jahr. Ich finde es nett, wenn sie mir das sagt, aber ich denke dann manchmal so..//S02 : Aber gehst du dann

nachher nicht an die Talenttage? Oder durftest du dort nicht gehen?// Von dem weiss ich gar nicht. Sie hat nur von dem Talentprogramm gesprochen, das kannst du erst machen, wenn du zwei Jahre bei der SBB bist. Wenn ich nach einem Jahr eingestuft bin, bringt es mir nichts.

S02 [0:57:57.0] : Ja dann wirst du dann vielleicht nächstes Jahr reinkommen.

S03 [0:58:00.0] : Ich habe mich jetzt mehr fachlich, dort wo ich mich interessiert habe, sei es mit internen Angeboten oder mit externen Weiterbildungen. Für mich ist der Prozess so, ja du bist es jetzt, aber es bedeutet nicht wirklich etwas, es hat weder mit dem Lohn noch irgendein.. Aber es ist schön, wenn sie mir gratulieren. (...) Es ist ein Privileg, so oke.

S04 [0:58:22.0] : Also gell, bei uns im Team sind eigentlich immer alle Performer. Du musst extrem schlecht sein, damit du nicht Performer bist. Als Talent ist bei uns bei 20 Personen nie jemand drin gewesen. [redacted] hat dieses Talentprogramm gemacht, aber die kam da rein, als sie noch in der alten Organisation war. Sie kam erst danach erst in unser Team, weil sonst wäre sie auch nicht da rein gekommen. Die hat die SBB danach auch verlassen. [redacted] hat es gemacht, die hat die SBB dann auch verlassen. Das Talentprogramm hat //S00: einen schlechten Ruf.// niemandem etwas genützt. Die hat das durchlaufen aber die sind danach ja dann weg gewesen.

I [0:58:55.2] : Euch ist das gar nicht bekannt? Also ihr habt vorhin gerade gesagt, ihr kennt das nicht?// S09: Wir kennen das gar nicht.

S09 [0:59:00.0] : Ich habe sowieso gerade das Gefühl, je nachdem, in welcher Abteilung oder in welcher Sektion man ist, was ich hier höre, wir haben das alles nicht. //S06: Wir haben das alles nicht // Ausbildung zahlen, das machen, he [redacted] willst du das machen oder das? Ich fühle mich gerade, wir wissen, hinter dem Schalter wir sind immer alle die Benachteiligten. Wir müssen so viel machen, so viel wissen. Wir müssen so viel machen, so viel wissen. (...) Es ist manchmal schon nicht das Gleiche, aber das merkt man. Die Leute wissen gar nicht, was wir machen.

S02 [0:59:35.0] : Das finde ich ganz krass. Aus meiner Sicht denke ich auch, die, die wirklich etwas wissen von der SBB, sind wirklich die hinter dem Schalter. Wenn man selber eine Frage hat, wie man ein Zug Billett buchen kann, dann ist das komplex. Ah, dann gehe ich an den Schalter, die wissen alles. Aber wenn ich das jetzt höre, dass ihr dort gar nicht reinkommt, das ist eigentlich unglaublich.

S06 [0:59:56.0] : Eigentlich einmal im Jahr ist ein Mitarbeiterdialog. //S02: Aber dann machen eure Vorgesetzen, diese MDK's nicht?// Ja. //S02: Wenn jetzt du sagst.// Ja dort geht es mehr darum, wie will man mich einteilen. Das ist einfach...

S04 [1:00:12.0] : In Zürich war es so, wir haben es schon noch gemacht den Mitarbeitenden, also die MDK aber es ist so, grundsätzlich hast du 80% der Mitarbeiter, die Performer sind. Und ganz wenige, die Talent- oder Low-Performer sind oder Fragezeichen, je nach dem. Aber ich glaube, man merkt dann, weil man dort keine Massnahmen trifft, dann ist es wieder eine Führungsaufgabe. Die Führungspersonen müssen sich Zeit nehmen, das mit euch anzuschauen.

S09 [1:00:40.0] : Genau, aber bei uns, stell dir vor wir würden machen, wer bedient, wir haben das (unv.), da musst du den Zettel nehmen, oder da hockst du hin, musst du drücken um (unv.). (...) Oder du kannst schauen, wer bedient, aber das kannst du ja gar nicht. Manchmal mit den Kunden hast du vielleicht eine Minute, mit den anderen hast du eine Stunde. Du kannst das auch nicht, je nachdem, was er will. Aber das gibt es gar nicht. Das würde böse Blut geben, um allen Mitarbeitenden zu sagen, Mitarbeiter der Monat, das heisst doch auch nichts. Warum, wieso und alles.

S05 [1:01:15.0] : Aber das messen kannst du wahrscheinlich in den wenigsten Jobs. Jeder hat seine Projekte.

S09 [1:01:21.0] : Bei uns machen wir alles gleich. Wir sind alle, jetzt am Schalter, eigentlich machen wir alles gleich. Du musst alle wissen, welche Reise du buchen musst, ist alles das gleiche. Wir haben keine Projekte, nichts.

S04 [1:01:35.3] : Aber du hast auch Change-Spezialisten, du hast Crew W, du hast auch (unv.). Du machst alle Gruppen.

S09 [1:01:40.0] : Aber wir machen alles. Wir haben Spezialisten, Spezialist-Change, das werde ich nie machen, aber den Rest mache ich auch. Sie machen kein Gepäck, aber ich mache Gepäck, jeder hat seine Spezialität. Aber man schaut, jeder kann, wenn Not am Mann ist, jeder hilft einander.

S04 [1:02:02.0] : Das ist krass, wie fest der Einfluss der Führungsperson ist.

S00 [1:02:07.0] : Sehr, das finde ich auch spannend.

I [1:02:09.6]: Aber ihr habt ja jetzt von Performer, Low Performer, Talent. Das sind ja eure Portfolio, wie ihr nominiert werdet. Wisst ihr, oder seid ihr über den Prozess, wie das passiert, wie ihr für so etwas nominiert werdet, ist das euch bekannt? Wisst ihr, welche Kriterien?

S09 [1:02:30.0] : Nein, es ändert sich immer wieder. Wir haben gerade wieder das letzte Dezember bekommen, wie heisst das. Was der Job ist. //I: Jobbezeichnung. // Ja genau, es wächselt immer, ich könnte es ehrlich sagen, nein, ich weiss nicht.

S04 [1:02:44.0] : Wir haben auch ein Mitarbeiterportal, wo du siehst, wo du eingestuft bist, deine Entwicklungsmassnahmen. Als erster Punkt ist auch deine Zukunft. Wo du eingeben könntest, wo siehst du dich kurzfristig und langfristig? Ist dein Ziel, aktuelle Position einhalten oder Fachführung, Personalführung, Management?

S02 [1:03:04.0] : Das kann jeder. Aber eben, das ist der Punkt //S04 : Das ist eine Leiche eigentlich.

S05 [1:03:11.0] : Ich habe zwar andere Erfahrungen von Bekannten. Meine Vorgängerin zum Beispiel, die hat das ausgefüllt, du kannst auch ankreuzen, ob du Interesse hast oder nicht. Jenste von uns, die sind abgeworben worden. //S04 : Ah, echt? (...)// S02: Es ist wieder eine Führungsfrage. //S07 : Es steht und fällt mit der Führung.

[1:03:32.8] S02 : Wir haben das wirklich extrem gelebt im Konzern, richtig extrem. Wir mussten all unseren Mitarbeitermappen, immer aktuell, A jour haben. Und jetzt mit dem [redacted], im ganzen [redacted], fällt mir das auf. (...) Ich gehe immer in zwei Teams mit. //S00: Gar nicht bekannt oder?// Unbekannt. Ich habe mal einen gefragt, : "Machst du deine Mitarbeiterdialog?" "Ja, nein, da machen wir copy-paste und fertig". Ich sagte: "Du musst doch mit deinen jungen Leuten Gespräche führen. Du musst doch schauen, wo sie sich weiterentwickeln wollen." "Ja, nein." Das ist jetzt mein Ding. Jetzt nehme ich mir das zum Ziel. Dass ich dort einfach ein wenig "gussle". Ja eher mehr auch für die jungen Leute. Die wissen es eben gar nicht. Dass sie das verlangen können, dass man sie weiterentwickelt. Dass man eine Weiterbildung machen kann. Und eben, die MDK's, alle Talente haben sie zum Beispiel im ganzen [redacted] von der Geschäftsleitung nie bekannt gegeben. Wir haben es anders erlebt. Auch bei dem Konzern, da hat man Namen bekannt gegeben. Man konnte gratulieren. Man konnte sagen, cool, du bist im Talent. Das geht einfach alles unter den Deckel. Ich sehe es natürlich, weil ich es nachschauen kann. Das finde ich schade.

S04 [1:04:49.0] : Ich erlebe es. Die Jungen sind informiert. So wie du das sagst. Bei euch war es nicht bekannt. Es ist vielleicht auch eine Generationssache. In dem Sinne, ich habe in den letzten paar Jahren im zwei Jahres Takt gewechselt. Ich wollte etwas Neues, habe etwas Neues gesucht. (...) //S02 : Das stimmt schon. Ich habe vorhin gedacht, es liegt einfach an uns selber, wir sind früher anders aufgewachsen. //S09: Das ist schon so.

S09 [1:05:24.0] : Wir haben jetzt auch letztes Jahr, oder in den letzten paar Jahren viele Leute, die gegangen sind. Auch gute Leute. Weil etwas nicht mehr gestimmt hat. Aber da fragt niemand die Leute nach dem warum. Oder versuchen, entgegen zu kommen. Die bleiben. //S00 : Ja, das stimmt schon. // Jetzt haben wir gerade noch einmal das Beispiel, [redacted] der geht auch, aber wer wollte höher gehen und dann ist wieder. Die gehen weg, aber das sind gute Leute.

S04 [1:05:57.0] : Ich glaube, in einem grossen Reisezentrum ist es schwierig, das Onboarding der neuen Führungspersonen. Also ein Leiter Reisezentrum muss ja vielleicht innerhalb eines Jahres zwei, drei, vier neue Teamleitende einführen. Vielleicht bringst du solche Sachen gar nicht ein. Also alles wie führen von Mitarbeitergesprächen? Es gibt ja schon einen Führungslehrgang bei VS, die Führungskräfte besuchen. Aber vielleicht gibt es mal Ferien, dann wird es um ein Jahr verschoben und die bekommen die einfach zu spät.

S06 [1:06:27.0] : Wir haben ... War es das letzte Jahr oder das vorletzte Jahr? Innerhalb von fünf Monaten haben 22 Leute gekündigt. //S00: Jesses Gott.// Das hat unser Chef gesagt, das ist eine normale Fluktuation. Und wir Okay, das finde ich jetzt nicht. Das hast du dir dann selber überlegt. Wir hatten Sommer, in denen du zum Teil 120% gearbeitet hast.

S04 [1:06:48.0] : Zum Glück hast du eine Wartezeit. Ja, dann ist es (unv.)

S09 [1:06:56.0] : Also, seit ich jetzt hier in Bern bin Als ich gekommen bin, dann habe ich jetzt schon der vierte, dritte Teamleiter. (...)

S02 [1:07:09.0] : Immer noch einen Leiterin oder auch mal eine Leiterin?

S09 [1:07:12.0] : Nein, Leiterin ist immer gleich. //S02: also ist es eine Frau, oder ist es ein Mann?// Ich hatte zuerst eine Frau und dann habe ich zwei Männer. Wir haben eine Frau als Reiseleiterin oder? in Bern? //S06 : Also, die Leiterin Reisezentrum ist eine Frau. Die Betriebsgebietleiterin ist auch. // eine Frau. Genau. Aber dort wo ich bin, ist [redacted]. Dann ist [redacted]. Und er geht auch wieder. Und zwischendurch [redacted], die Teamleiterin. //S02 : Übernehmt doch ihr diesen Laden!

S00 [1:07:38.0] : Ja, genau. Job-Sharing. //S06 : Da sind wir ja wieder beim Unbequemen.

S02 [1:07:43.0] : Das ist das, was sie wohl nicht so gerne haben. //S06: Nein, nein, nein. , ich sage ihnen dann manchmal, haben sie die Spritzen bekommen?

S06 [1:07:52.0] : Wenn sie Spritzen bekommen, dann ist einfach alles, Friede Freude Eierkuchen, rosa-rote Bille, stimmt alles, was sie sagen. Und ja

S09 [1:08:03.0] : Aber auch Das ist ja für das. Ich bin auch zu

S06 [1:08:06.0] : Unbequem.

S09 [1:08:07.0] : Zu unbequem. Obwohl ja also aber ich erkläre mal, wie gesagt, ich bin auf meinen Job angewiesen. Muss man lernen zurückstecken. Wenn ich etwas sage, dann schon. Aber ja, es ist schon so. (...)

I [1:08:24.0] : Was ja sehr spannend ist, weil es unterschiedliche Generationen am Tisch sind, das Alter ist viel präsenter als die Geschlechterdiskussion an sich. So wie ich es jetzt herausspüre. Ich glaube, ausser ihr korrigiert mich, wenn ich falsch ... Ich denke jetzt laut. Habt ihr trotzdem das Gefühl, dass das eine Hürde sein könnte? Dass es implizit ist, weil ihr eine Frau seid? Dass ihr für solche Sachen, für solche Positionen auch nicht ansatzweise in Frage kämmtet? Oder ist es wirklich das Alter, das viel mehr?

S05 [1:09:03.0] : Ich denke, es ist fast umgekehrt. Ich habe es jetzt einfach bei den Finanzen mitgekriegt. Die Finanzen ist ja schon sehr Männer lästig. Und ja, ich habe das Gefühl, als ich mich beworben habe, als junge Frau, weil es schon irgendwie zehn 40-50-jährige Männer sind, hast du vielleicht sogar noch bessere Chancen.

S04 [1:09:25.0] : Ich finde, die Frauenförderung merkt man schon bei der SBB. Ich habe auch das Gefühl, dass es ein Vorteil ist, wenn man eine Frau ist.

S09 [1:09:34.0] : Ich denke schon, aber das sind jetzt alles Frauen, die jetzt erzählt haben, was einem so hemmt.

S04 [1:09:42.0] : Es gibt ein Ziel, dass eine Frau in jedem Leitungsteam //S09: Ja es gibt ein Prozent..// oder ja..

S09 [1:09:51.0] : Also, das haben wir erreicht. Es ist doch mal eine Statistik rausgegangen. Das ist aber schon vor ein paar Jahren.

S04 [1:09:58.0] : Ich habe gemeint, ab diesem Jahr, oder ab nächstem Jahr. Bis spätestens 2025 muss in jedem Leitungsgremium ...//S00: Ah, das ist wieder nicht ... Eben. Das geht nicht.

I [1:10:09.6] : Dann ist in diesem Fall Kultur eigentlich viel stärker, also auch Führungskultur, grundsätzlich Kultur das, was beschäftigt. //S00: ja.

S04 [1:10:19.0] : Ich würde sagen, bei uns sind HR-Themen gar nicht so wichtig. Ich wüsste jetzt bei uns auch nicht, wer ist in einem Talentprogramm, wer ist Performer? Ich habe keine Ahnung Bei uns redet man viel mehr inhaltlich. (...) So personelles ist manchmal so im Leitungsprotokoll ist manchmal unter ferner liefern etwas aufgeführt, aber meistens einfach so Geburten. Ich weiss doch auch nicht.

[1:10:46.0] S08 : Aber gut, das ist eigentlich auch nicht das Ziel davon, dass man unter einander weiss, wer Low-Performer ist. //S00: Nein, das schon nicht.// Aber auch Talent ... //S02: und eben, das du dich weiterentwickeln kannst.

[1:11:00.1] S04: Aber es geht halt ein bisschen, ich glaube, das war vorhin noch eine Frage: Wisst ihr warum ihr ein Talent seid? Ich ehrlich gesagt nein, ich war immer beim Performer eingestuft. Dann habe ich auch mal gefragt: "wie kommt es denn?" Dann hat sie gesagt, "es ist einfach jeder, der seinen Job gut macht." Ich dachte, okay. (...) Mittlerweile bin ich beim Fragezeichnen. Ich frage mich, was das heisst. "Ja bei dir ist langsam bisschen die Luft draussen. Man sieht, du hast 5 Jahre dasselbe gemacht und man müsste dich weiterentwickeln. Man sieht aber nicht, wie. Jetzt bist du einfach ein Fragezeichen." Wie geht es jetzt wieder? Ich weiss es nicht. Sie wissen es auch nicht. Und es weiss irgendwie niemand. Es ist so ein bisschen ... Ich finde es ein bisschen useless.

S05 [1:11:46.0] : Die Frage ist aber auch, wie viel ist auch Holschuld? Ihr habt sicher mehr Erfahrung. Aber ich habe das Gefühl, es ist wie das gesamte intranet. Das sind so viele Informationen, aber du musst halt wie selber ... Ich habe das jetzt allgemein ein wenig das Gefühl, es wird nicht immer schön wie im Kindergarten alles präsentiert. Ausser du hast

vielleicht ein grosses Glück mit der Führungsperson. Das kann natürlich sein. Aber wenn du es nicht hast, musst du selber Initiativen ergreifen. Ich glaube, das ist schon viel Möglichkeiten.

S00 [1:12:18.0] : Das glaube ich auch. Das stimmt schon. Wir haben da alle Möglichkeiten. Aber du musst auch Zeit haben dafür. Ja oder es ist auch ein Altersding oder.

S04 [1:12:26.4] : Ich kann noch ein Beispiel nennen. Ich bin am 1. Oktober das zweite Mal aus dem Mutterschaftsurlaub gekommen. Ich habe damals schon gesagt, es sei bekannt, ich würde gerne ein anderes Thema betreuen. Ich habe jetzt 5 Jahre das Gleiche gemacht. Die Chefin hat gesagt, sie verstehe das und so, sie gebe mir die [redacted]. (...) //S09: Halbtags?// ja, Halbtagsplus //S09: Ah ist ja super he!// Aber eben das ist halt mal etwas anderes, mal ein Produkt, bei welchem ich etwas anderes als meine [redacted] machen kann. Und nachher [redacted] hätte eigentlich aber erst im neuen Jahr kommen sollen. Dann musste sie aber schon im Dezember starten. Sie hat mir dann gesagt, "wenn du erst im Oktober aus dem Mutterschaftsurlaub kommst, sorry kann ich dir das nicht geben. Das reicht nicht bis im Dezember. Sonst hättest du mit 130% einsteigen müssen" kann ich ja nicht gut. Und was habe ich jetzt? Jetzt bin ich einfach zurückgekommen, "[redacted] können wir dir nicht geben. Wir müssen erst mal schauen, was wir für dich haben." (...) Bis heute mache ich nur hier etwas, dort etwas. Ich suche überall Arbeit. In den ersten Monat, als ich zurückkam, habe ich mich gefragt: "braucht ihr mich überhaupt oder kann ich gerade wieder gehen?" Das ist recht enttäuschend. Ich habe auch manchmal so das Gefühl, ja keine Wertschätztung. So das Gefühl, ich hätte ganz wegbleiben können. (...) Oder natürlich, du darfst wieder das machen, was du vorher gemacht hast. Du kannst das alles zweisprachig machen. Ich will nicht undankbar sein. Es ist nicht ein blöder Job. Aber irgendwann hast du es einfach gesehen Es ist nicht einmal gross, dass ich [redacted] werde möchten aber einfach mal ein neues Thema. Man muss extrem kämpfen. Selbst wenn man es immer wieder anmeldet, klappt es nicht.

I [1:14:18.0] : Wir sind langsam am Ende. Wir haben schon bald die 90 Minuten durchgeredet. Wenn ihr einen Wunsch hättet, für eure persönliche Karriereentwicklung, für euren Beruf, was wäre es, wenn ihr etwas fordern könntet, was euch helfen würde?

S07 [1:14:39.0] : Weiterhin so ein Chef wie bis jetzt.

S08 [1:14:43.2] : Beziehungsweise Führungsausbildungen für die anderen, die das Glück nicht haben.

S07 [1:14:51.0] : Oder eben ein Führungsverständnis für alle Führungskräfte in der SBB. Ein einheitliches. (...)

S03 [1:15:02.0] : Für mich wäre es ein Wunsch. Für mich wäre es die Möglichkeit, die man hat, beibehalten. Und wirklich transparenter zu kommunizieren, dass es wirklich auch jeder weiss, aber Ich glaube, die Holschuld wird bleiben. Man muss selber aktiv werden. Ich glaube die Erwartungen kann nicht sein, dass der Chef jeden Monat vor der Türe steht und sagt, jetzt schauen wir es an. Halt wirklich zusammen, aber die Offenheit da haben, um reagieren zu können. Aber die Möglichkeiten zu kennen und aufzuzeigen.

S02 [1:15:37.0] : Ich würde mir eine Plattform wünschen, bei dem man einen Job-Tausch machen kann, zum gleichen Lohn. Weil ich würde so gerne mal an einen Schalter "bügeln". Aber irgendwie möchte ich jetzt nicht zurück auf ein anderes Lohnniveau, ich nehme an das ist dann nachher eher weniger. Einfach so eine Job-Tausch-Börse. (unv.). //S00: Das ist noch mal ein anderes Thema, das lassen wir // Nein, das habe ich schon ein paar mal gedacht, deshalb.

[1:16:06.1] S09 : Also es gibt immer wieder Stages, die bei uns ausgeschrieben werden. Also bei uns ist immer diese Stages, bei denen man sich bewerben kann. Man hat nichts davon. Aber man kann ein Jahr oder ein halbes Jahr, je nach Wunsch, //S02: Ich komme ein Mal.// so verschiedene Management und so.

S08 [1:16:22.0] : Und sonst im November startet die Zweitausbildungsklasse. (...)

S09 [1:16:28.0] : Das ist eben auch das. Man braucht schon ein Fundamentbasis. Das kann ich dir sehr gut zutrauen. Aber was bedeutet der ganze Job? Man kann nicht sagen, ah heute komme ich an den Schalter, arbeiten. Ja gut, dann hock hin (lachen) //S06 : Ja es ist nicht mehr so wie im Dezember.

S06 [1:16:50.0] : Seit sich das System geändert hat. Vorher mussten wir noch die Tarife auswendig kennen. Du musstest wissen, wo du was suchen kannst. Umso länger es geht, umso mehr kommt es mir vor wie in der Migros an der Kasse, wo ich von A nach B eingebe und das System macht einfach irgendetwas. Und wenn es dann nicht geht, sage ich, oh es geht nicht. Und dann sage ich jeweils auch, ja ich kenne den Hintergrund, Background das ganze, ich weiss noch, wo ich sonst schauen kann. Das wissen alle neue Leute nicht. Die sagen dann dem Kunden, das gibt es nicht. Und dann geht der Kunde wieder.

S09 [1:17:22.0] : Wir müssen keine Tarife mehr wissen. Wir müssen herausfinden, ob man ein Geburtsdatum haben muss. //S06: Ja es ist viel mehr IT-Sachen.// Oder ob man das via oder ausführen muss. Man muss jetzt wissen, wie man das System umgehen kann. Nicht bescheissen. //S06 : Vorher konntest du noch etwas machen//, bescheissen nicht, das ist das falsche Wort. Aufpassen. Wenn etwas nicht geht, kannst du es nicht mehr zusammennehmen, ah scheisse ich habe vergessen, den Geburtsdatum anzupassen, dann geht es. Solche Dinge vom System, so muss man jetzt überlegen. Oder wenn ein Kind 15 ist, muss man das anpassen. So etwas ist von uns mehr oder weniger gefragt.

S04 [1:18:12.8] : Bei mir wäre es schon mehr Stages. Ich habe mich schon 3 Mal um einen Stage bemüht. Auch zum Teil, als ich mich intern beworben habe für eine andere Stelle, wo ich gefragt habe, hey wenn ihr mich nehmen könnt, weil es vom Profil her nicht richtig passt, ob ich einen Stage machen kann. Jetzt zuletzt scheiterte es, weil es dort eine Reorg gab und die Person, bei der ich war, ist gar keine Führungsperson mehr. Allgemein, dass es innerhalb des Unternehmens flexibler wird, dass man mehr herum kommt. Allgemein lernst du neue Leute kennen, neue Kulturen. Dann eröffnen sich auch neue Chancen. (...)

S06 [1:19:02.0] : Und eher mit Teilzeitstellen. Halt wirklich ab 50% und nicht, ich kann es zwar anwählen das Teilzeit, aber wenn du die Stelle dann anschaust, 80-90% und das ist für mich nicht Teilzeit.

S04 [1:19:14.0] : Es ist doch so, dass in der SBB alles ab sofort ab 60 ist. Das ist doch seit einem Jahr. Dass sie alles ab 60, sogar Führungspositionen ab 60 ausschreiben müssen.

S05 [1:19:25.0] : Aber eben auf dem Papier oder in der Realität?// S09: Ja eben das steht so, aber..

S09 [1:19:29.0] : Das wollen die nicht. Das stimmt schon. Ab 60. 60-100.

S04 [1:19:34.0] : Das ist nicht ganz ehrlich. Du wirst gleich wieder rausgewählt. Dann ist es einfach eine Farce.

S08 [1:19:43.7] : Die Führungsperson weiss ganz genau, ich brauche mindestens 80 %. Ich schreibe 60-100% aus. Und alle, die weniger als 80 % eingeben, fallen bei der ersten Runde raus.

S04 [1:19:52.1] : Aber dann ist es halt nicht ehrlich. Dann müsst ihr das halt sagen. Sorry, aber dann müsst ihr die Kampagne wieder... Es war nämlich gross auf LinkedIn, SBB familienfreundlich, bla bla bla.

S05 [1:20:05.0] : Es ist ein Start. Irgendwo, ja. Du musst mal anfangen.

S04 [1:20:12.0] : Ja, aber wenn natürlich nachher niemand mit 60% genommen wird, dann ist es ja auch nicht fair.

S08 [1:20:20.8] : Also je nach Stelle kannst du ja zweimal 60 rekrutieren für eine 100%-Stelle. //S04 : Dann ist es aber 120%// Das ist okay für ein Job-Sharing. Da hast du auf 120% Anrecht, wenn du zwei Personen rekrutierst. Aber ja. //S04 : Also eben bei uns hat man das explizit nicht wollen.

S03 [1:20:40.0] : Habt ihr sonst noch offene Gedanken, die wir nicht diskutiert haben? Die sind leider am Ende angekommen. Aber wenn euch etwas noch auf dem Herzen liegt, oder was auch immer, dann fände ich es wichtig, wenn ihr das einfach sagen könnt.

S04 [1:20:56.0] : Bist du zu deinen Informationen gekommen?

S03 [1:20:58.0] : Es war extrem spannend. Was ich auch wichtig finde, was auch für euch, ich meine, es war ein offenes und sensibles Gespräch. Es sind Namen gefallen, was auch immer. Dass es wichtig ist, dass wenn wir rausgehen, das Gespräch war, das wir hatten, und nicht, dass es böse Töne gibt. Aber ich meine, das ist auch immer wieder eine Feststellung. Ich finde, man müsste viel mehr auch einfach die Bereiche übergreifen. Das merke ich auch sonst in meiner Tätigkeit, dass das einfach zu wenig passiert. Dass der Dialog viel wichtiger ist. Weil man einfach extrem viel von einander lernen kann. Und merkt, wo läuft es falsch, und von wo kann man lernen.

S03: Was mich noch interessieren würde, hat die SBB angegeben, was das Ziel dieser Masterarbeit ist? Welches Ziel verfolgen sie? Oder welches Problem sie beheben möchten?

I: Primär geht die Masterarbeit um die Erhöhung des Frauenanteils in den Kaderpositionen. (...) Mein Ansatz ist, ich schaue es ganzheitlich an. Ich führe auch Gespräche mit Männern in Kaderpositionen, ohne Kaderpositionen. Ich führe auch noch Gespräche mit HR-Personal. (...) Das spüre ich jetzt auch ein bisschen raus. Es darf nicht nur ein Frauenthema sein. Ich glaube, es ist grundsätzlich eine Kulturfrage, wo vieles mit schwingt. Aber eigentlich geht es primär um das Thema Geschlechtergleichstellung. Ich fand es spannend, weil ich das Gefühl hatte, das zweite Mal aufzubringen. Aber es kam nicht natürlich auf. Darum hatte ich das Gefühl, es sind andere Themen, die für euch wichtig sind.

S00 [1:22:45.0] : Das ist spannend. Was ich spannend fand, genau die selbe Rune ohne Runde ohne Führungsposition mit Männern gemischt. Mich würde einfach auch die Männersicht interessieren weil ich habe schon das Gefühl, wie du das sagst, es liegt an uns Frauen, es liegt an uns. Wir machen einfach das Pull-prinzip nicht. Oder ihr Jungen haben das viel mehr Intus. Sie sind mehr so geschult worden. Das fällt mir sehr oft auf bei den Jungen. Ich habe die letzten vier Jahre viel mit jungen Leuten gesprochen. Und da merke ich einen Riesenunterschied. Auch mit meinen eigenen Kindern. Meine Tochter geht ganz anders an den Job, den sie jetzt hat. Sie sagt, sie will einfach das. Und ich will das. Und ich werde sofort mit der HR-Chefin sprechen. //S02: Das ist ganz // Wir sind ganz anders. Du bist viel jünger. Du bist immer so, wie sagen es mal wir drei älteren. Und das erstaunt mich dann wieder, du bist auch jung. Du bist anders. Ich finde es sehr spannend.

S04 [1:23:51.0] : Ich bin auch nicht mehr 20. Ich bin 37. Ja, aber du bist auch 30. Ja, bist du? Ja, du bist aber auch schon wie du siehst. Ich bin 87.

S07 [1:24:02.0] : Vielleicht noch etwas, was den Frauen für das Thema Führung hilft, sind die Top-Sharings. //S00: Das finde ich sensationell.// Da haben wir den Teilzeitanteil drin. Ich hätte gar nie mit meinen 60 % mit den Top-Sharings gesprochen. Aber jetzt, und es ist noch nicht so lange, mit den Top-Sharings. Jetzt könnte auch ich.

S08 [1:24:23.0] : Ich bin genau so eingestiegen, mit Top-Sharings. Ich konnte es von meinem Studium her, 80 % hätte ich es auch alleine gekonnt, aber ich habe es mir nicht zutraut. Ich war sehr froh, dass ich jemanden an meiner Seite mit mehr Erfahrung hatte. Und sie ist Mutter. Sie hat nur 60 % arbeiten können. Und ich glaube, es kommt langsam. Man redet viel darüber. Aber ich glaube, es wird noch etwas weniger erlebt. Erstens, wie du es sagst. Zweitens, auch wie HRPOC, die für Personalentwicklung und D&I verantwortlich ist. In den ganzen Leitungsteam gibt es ein Top-Sharing. Und das ist jetzt, seit ein paar Monaten. Ja, ich merke es sogar schon. Es ist wirklich mega schade. Es wird wie noch nicht so. Und da ist auch, ich glaube, unser HR-Prozess, wenn ich es kurz ergänze, sehr mühsam für die Top-Sharing. Die Mitarbeitenden waren bei uns bei beiden angestellt. Ich habe wie den einen personellen Teil geführt. Sie hatte die andere Hälfte. Aber ich hatte keine Einsicht in ihre Sache. Und sie hatte keine Sicht bei mir im SAP Portal. Und für unsere Führungsperson ist das auch noch einmal mit viel Aufwand verbunden. Zwei Beträge und zwei Sachen. Das müsste unbedingt verbessert werden. Dass auch die Führungspersonen dann bereit sind, ein Top-Sharing anzugehen.

[1:25:52.0] S04 : Und ich glaube, wenn man in der SBB sagt, okay, wir wollen das fördern, dann verstehe ich dann auch nicht, wie jemand wie ein Top-Manager, so ein [redacted] einfach kommen kann und sagen kann, ich kicke diese Co-Führung wieder raus und ich will wieder eine Single-Führung 100%. Dass man den Führungspersonen sagt, das ist jetzt bei uns Programm und wir gehen jetzt in diese Richtung und ihr fördert das. Und wenn ihr die Möglichkeit habt, dann setzt so etwas ein und geht nicht wieder einen Schritt zurück.

S07 [1:26:20.0] : Und vor allem sie unterstützen. Es ist nicht einfach, auch für die, die es machen, eine Top-Sharing-Lösung. Du musst die extrem gut abstimmen, du musst gut mit der anderen Person, es muss "giegen", es muss matchen.

S08 [1:26:35.0] : Du kannst nicht zwei Personen rekrutieren und die arbeiten dann zusammen. Es muss zwischen den zwei Menschen matchen. Es muss sich gut verständigen. Oder einfach irgendwie so ein Speed-Dating schnell sich absprechen. Ich wurde konkret gefragt, könntest du dir das mit dieser Person vorstellen? Und dann habe ich Ja gesagt. Ich glaube, bei jemand anderen hätte ich vielleicht nein gesagt. Es muss auch... //S02 : Sie wären das beste Beispiel (zeigt zu S09 u. S06). Sollen doch jetzt diesen Laden übernehmen! //S09: Sofort. (...)

S09 [1:27:12.0] : Man muss sich schon wahrscheinlich mehr bemühen.

Tonaufzeichnung gestoppt

Gruppendiskussion 3

Datum	22. Februar 2024
Uhrzeit	10.00 – 11.30 Uhr
Ort	SBB CFF FFS Hauptsitz, Hilfikerstrasse 3, 3000 Bern 85
Interviewerin	Andrina Peer (Abk. I)
Diskussionsteilnehmende	Männliche Mitarbeiter in Kaderpositionen
Anzahl Teilnehmende	9
Transkriptionsregeln	Nach Dresing und Pehl (2010)

I [0:00:20.0] : Gut. Ist für euch die Aufnahme von diesem Gespräch für alle in Ordnung?

S00 [0:00:25.3] : (gemeinsam) Ja.

I [0:00:28.3] : Vielen Dank. Ja, dann, zum Einsteigen würde ich euch, ja, sehr gerne bitten, wenn ihr euch kurz vorstellen könntet, über euren Werdegang jetzt hier bei der SBB berichten, sowie auch, wenn es für euch in Ordnung ist, euer Alter, ob ihr Familie habt und, äh, ja ob ihr Voll- oder Teilzeit arbeitet. . Wer möchte beginnen?

Zur Wahrung der Anonymität der Teilnehmer wird die Vorstellungsrunde, die möglicherweise Rückschlüsse auf die Personen zulässt, bis 0:21:49.0 nicht im Transkript festgehalten.

I [0:21:49.0] : Vielen Dank. Wenn ihr jetzt beim Sprechen vor der beruflichen Karriere zurückblickt. War Karriere machen oder eine Kaderposition anstreben etwas was für euch schon sehr früh klar war? Dass eine Ambition vorhanden ist? Wie hat sich das entwickelt? (...)

S08 [0:22:09.0] : Ich finde es noch spannend. Ich habe ein bisschen einen Bruch im Alter. In der Bankwelt war der Weg wie du Karriere machen kannst oder nicht war irgendwie klar. Du konntest gewisse Positionen haben. Dann bekommst du Titel und mehr Geld. Das war ein bisschen verknüpft mit der Leistung die du bringst. Alter (...) Du kommst dann irgendwann an die Reihe wenn du deine Arbeit machst. Da ich in der Beratung war und ein Team 12, 15 Leute hatte. Vor 40 musst du gar nicht Teamleiter werden. Ich hätte jetzt irgendwie andere Organisationen machen können. Aber fachlich hatte ich immer gerne Verantwortung. Der Weg war aber klar. Jetzt musst du 3, 4 Jahre das machen und dann das und dann diese Tätigkeit. Dann kommst du an diese Stufe. Immer ein bisschen mehr Lohn und dann ein Titel. Das war alles vorgespult. (...) Irgendwann gab es einen Bruch. Ich merkte es war nicht das was ich eigentlich machen, mache ich das jetzt wirklich bis 60, 70. Und ist es wirklich dort wo ich sein will? Dann habe ich gemerkt, nein eigentlich nicht. Die Arbeit inhaltlich macht Spass. Ich konnte auch nicht mehr wechseln. Ich konnte schon wechseln. Aber die gleichen Kunden. Ich war bei [redacted] und dann hatte ich auch Angebote zu [redacted] zu gehen. Ich war vorher bei der [redacted], ich könnte auch dort hin. Oder dann irgendwie zu [redacted]. Da hätte ich nie die gleichen komplexen Fälle gehabt. Weil das viel kleiner ist. Wie verändere ich mich jetzt gerade in diesem Umfeld? Irgendwie war es ein Punkt wo ich entschieden habe, ich brauche etwas anderes. Bin dann in Richtung [redacted] Themen gegangen. Irgendwie einmal weg. Ein bisschen Distanz gewinnen zur [redacted]. Und per Zufall eigentlich bei der SBB gelandet. Von da an hatte ich nur noch Probleme die ich lösen durfte. Und es hat Spass gemacht. Wirklich so. Da ein Problem. Da ein Problem. Und so angele ich mich jetzt durch. Seit auch schon 14 Jahren. Und dann kam mal ah dann kannst du ein Team haben, und dann

zusammen Probleme lösen kann. Und so Sachen. Es war eigentlich mehr der Inhalt und nicht der Titel oder die Funktion. Ich bin eigentlich den Themen nachgegangen die mich interessiert haben. Und nicht der Titel. Irgendwann kamen dann Funktionen und Mitarbeiter. Klar waren andere die Sachen. Ich konnte mir beides vorstellen. Aber irgendwie muss ich sagen, ich wollte immer noch arbeiten. Ich durfte dann auch in hohen Gremien. Ich brauchte nur noch das Tablet. Ich habe nicht mehr selber gearbeitet. Und hatte nur noch Bilas und Tablets und Gremien. Eigentlich vermisse ich das Arbeiten. Inhaltlich ab tiefen. Das war für mich entscheidend. Und das war immer die Diskussion mit meiner Partnerin. Was wollen wir zusammen? Wie schaffen wir das Optimum für uns? Und das war immer so. Das geht immer so. Das dauert so 2-3 Jahre und dann kommt wieder mal ein Punkt, wo es ihr oder mir wieder mal so beschäftigt gibt. Was machen wir? Es war immer auch eine Kombination zwischen ich selber, Beruf und wir als Familie oder Paar. Das war immer ein Abwägen.

I [0:25:38.0] : Das war schon sehr früh bei deiner Karriere ein Punkt, an dem du angeeckt hast?

S08 [0:25:43.0] : Ja, weil ich wusste, ich muss alles. Ich muss zu mir selber schauen. Ich muss zu Beziehungen und Familie schauen. Aber auch Beruf. Was ist möglich? Irgendwann habe ich gemerkt als ich in vielen Gremien war, wenn ich einen Schritt mehr will, dann überwiegt das die Berufswelt. Ich wusste, es würde mir gar nicht Spass machen.

S12 [0:26:05.0] : Spannend ist das. Für mich war es gar nicht so viel anders. Ganz anders, aber im Endeffekt überhaupt nicht anders. Ich habe familienbedingt den Auftrag gehabt, relativ früh mein eigenes Geld zu verdienen. Ich hatte das Glück oder Pech, je nachdem, dass ich schon früh immer zu den Besten und Besten im Sinne von klassisch notenmässig also bestes Abitur, bestes Studium usw. Ich hatte dort die Möglichkeit, das auch zu tun. Ich bin auch in so einem gar nicht bewusst, aber in so einem Strudel in so einer Welt gelandet, wo es eigentlich darum ging, als Person möglichst viel Geld zu verdienen und möglichst schnell die nächsten Karriere starten zu machen. Gleichzeitig, wie viel du gearbeitet hast, spielt eigentlich keine Rolle - also wir reden hier nicht von der SBB, sondern von dem vorherigen Leben, Es spielte eigentlich keine Rolle, du wurdest aber auch dafür bezahlt entsprechend. Das war plötzlich so eine Welt, wo ich mein Leben, meine Freunde, meine Familie aus den Augen verloren habe. Es ging eigentlich nur noch darum, welche Louis Vuitton Tasche hast du. Morgen Nachmittag kommt mein Private Banker vorbei und ah oh meiner kommt erst am Abend. Du hast dich die ganze Zeit über Aktienderivate unterhalten in den Pausen. Irgendwie habe ich gemerkt, das Geld ist wunderschön gewesen, aber als Person bin ich das nicht gewesen. Dann habe ich genau den gleichen Bruch. Bei mir war es ein bewusster Bruch, den ich dann gemacht habe. Auch bevor ich zur SBB gegangen bin, wo ich gesagt habe, das brauche ich nicht. Es war wie vorgezeichnet, was wäre das nächste geworden. Ich wäre damals in die Ukraine gegangen, sieht mittlerweile ein bisschen anders aus. Ich habe auch vorher schon im Expat-Leben gelebt, in verschiedenen Ländern gelebt, wo dir ja auch alles immer hinterhergeworfen worden ist, mit allem was dazu gehört. Es war eine coole Erfahrung, aber irgendwie brauchte ich für mich im Leben diesen Bruch. Es war vorgezeichnet, aber es ging nicht einfach linear. Bei der SBB hatte ich noch das Glück oder Pech, je nachdem, noch einen schweren Unfall erlitten zu haben vor acht Jahren, der auch nochmal, das war nicht nur meine eigene Entscheidung, der aber auch nochmal meinen Karriereweg, was von dir angesprochen wurde, nochmal beeinflusst hat. Dann habe ich gemerkt, so wie es eigentlich heute ist, wir reden immer noch von Kader und Karriere, aber eben nicht mehr so wie es hätte sein können. Das ist eigentlich genau richtig. Für mich ist es heute eher, ja es war vorgezeichnet, aber es ist eine Balance zwischen Inhalt, zwischen Verantwortung, Gefühl, aber auch alles ausserhalb des Unternehmens und so als Gesamtpacket Deswegen, ja, es hat sich aber nicht linear entwickelt.

S03 [0:28:36.0] : Aufbauen auf dem, ich war anders als du als Schüler, ich war nur der Schnitt. Aber bei mir kam es eher aus der elterlichen Prägung, die mich immer erzogen haben,

Optionen offen zu halten. Wo wir gesagt haben, schau her, du sollst das machen, was dir Spass, wo du Energie entwickeln kannst, aber im schulischen, schon gesagt haben, wenn du dein Abi machst und dann studierst, und ich war bei der Hauptschule in Deutschland, bin also den untersten Weg hochgegangen, einfach die Option immer recht präsent war, wenn du früh schon alles gemacht hast und da schon mal die Grundvoraussetzungen hast, weitere höhere Dinge zu machen, dann kannst du die einfacher machen als im späteren Leben. Dazu kurz, die Info in der Schweiz ist das interkulturell anders als in Deutschland. Hier hast du eine höhere Durchgängigkeit, in Deutschland ist das ein bisschen schwieriger. Klammern zu. Und da kam das vor allen Dingen her und geprägt wurde es dann noch mit [redacted]. Da war ich [redacted] in der höchsten Stufe und da im Sport kriegt man, im Leistungssport recht früh dann auch mit, wenn du jetzt in der Captain Position bist, mit jüngeren, ein gewisser Führungsanteil zu haben. Das folgerte dann bei mir im Optionendenken über den Sport und beim Militär, wie ich eben gesagt habe, da die Offizierslaufbahn gemacht, wo man dann auch geprägt wurde, aber auch da beim Militär unten angefangen. Dann war für mich immer klar, spannend, man kann alle Ebenen abdecken. Wichtig ist, zu wissen, was man will und nach dem Motto, wer bist du, wenn du nicht du sein musst, einfach lebst, was willst du und nicht die Prägung von aussen auf dich reflektierst. Das war für mich so eine Führungsthematik, die jetzt hier eben auch mündet, wo mir einfach eine grosse Energie gibt, mit einer Mannschaft, mit Kultur zu prägen und zu spielen, wo man gewisse Handlungsfelder mit bearbeiten kann.

S10 [0:30:26.0] : Ich mache den Bezug, weil es zu beidem gibt, dass ich habe während des Studiums und nach dem Studium in der Schweiz im Militär diese ersten Führungserfahrungen und Karriere Schritte gemacht und da war auch das System relativ klar, wenn du das machst und dann kommst du weiter. Ich war da auch so drin und fand es aber auch cool, weil ich da irgendwo einen Weg gefunden habe, der mir im Zivilen auch recht viel mitgegeben hat und trotzdem habe ich da gemerkt, das sind so Systeme, die sind sehr prägend. Du wirst irgendwo getrieben und ich habe mich dann relativ früh entschieden, das will ich nicht. Ich will nicht in diese Banken, Versicherungswelt wo man da auch noch so getrieben wird und habe eigentlich den Tourismus gewählt. So als. //S00: nicht abschliessend war.// (...) Kompletter Gegenpol. Ich hatte aber wahrscheinlich schon immer die Freude an Führungsfunktion und wenn sich Chancen ergeben haben, dann habe ich die irgendwo genutzt. Auf der anderen Seite auch dieses optionale oder verschiedene Sachen auszuprobieren und so lange zu machen, wo man etwas verändern kann und weiterkommt und wenn es dann nicht mehr geht, auch wieder mal was anderes zu suchen.

I [0:32:02.0] : Also sehr auch inhaltlich. Immer eigentlich auf der Suche nach inhaltlichen, neuen Themen und nicht so das Streben nach dem nächsten Karriere-Schritt von der Nummer her. Okay.

S08 [0:32:14.0] : Mir kommt jetzt etwas in den Sinn mit den Optionen. Ich glaube, ich habe meine Ausbildung gestartet und beim Schnuppern quasi als KV-Lehrling bei der Bank wurde die Fusion der Bank vor Ort mit einer also die Volksbank mit der [redacted] quasi kommuniziert und es hat irgendwie dort angefangen. Also da kamen Reorganisationen und Fusionen und Umstrukturierungen und ich habe immer wieder gesehen, wie Menschen dann irgendwie weg waren. Die gleiche Position, zwei Leute, bei der Bank hat ich es erlebt, im gleichen Raum und an der Wand seht ihr die Organigramme, wenn euer Name drauf ist, dort ist der Apéro und sonst hinten das HR. Und dann wirklich, die waren am nächsten Tag nicht mehr da. Also das irgendwie hat mich geprägt, weil ich dann irgendwie gesagt habe, was ist meine Alternative oder meine Option und darum habe ich eben auch gesucht, wo ist das, was mir Spass macht und etc. Und eben Optionen oder eben auch lege nicht alle Eier in den gleichen Korb, oder? Von der Finanzwelt, man muss es eben auch selber anwenden. Wenn der Kunde sagt, nicht alles in dem gleichen Korb, alles im gleichen Arbeitgeber, nur einen, nur zwei. Und wenn dann dort die Krise ist in dieser Branche, bist du weg. Dann bist du auf der Strasse. Und darum habe ich eben Alternativen gesucht, dass ich eben Optionen habe.

Meine Frau arbeitet und ich habe ihr gesagt, arbeite unbedingt. Weil dann habe ich wie die Freiheit oder die Option zu sagen, wenn mir die Arbeit nicht mehr passt, der Chef nicht passt, das Team nicht passt oder das Umfeld nicht passt, habe ich für mich selber die Option, ich kann gehen. Ich kann loslassen. Und das war für mich immer ein ganz wichtiger Grund.

I [0:33:57.0] : Und wie wäre das jetzt, wenn ihr jetzt bei den einen ist, ich sage jetzt mal, eine höhere Kaderstufe, bereits jetzt, momentan nicht direkt in sich, also einfach auch kein Bedürfnis momentan. Wie sieht das bei anderen aus? Ist das etwas, wenn jetzt so eine Möglichkeit hier wäre, ihr hättet eine Chance für einen Karriereschnitt, wäre das etwas, was ihr wahrnehmen würdet? Wenn ja, wieso nicht?

S06 [0:34:23.0] : Ja. Also mach zuerst du.

S02 [0:34:28.0] : Meine Überlegung über Karriereschnitt geht eher in der Richtung, nicht einfach blind vorne schauen und immer höher zu gehen, sondern ich mache immer die Überlegung, was kann ich bringen in einer anderen Position. Weil ich habe immer mit meiner Erfahrung habe ich immer gesehen, dass in alle Positionen musst du dich sein. Mit deiner Personalität, mit deiner Kompetenz. Wenn du in einer Position bist, wo du auch vielleicht nicht die Kompetenz hast, oder wo was von dir erwartet ist, auch inhaltlich nicht in line ist, mit was du bist, dann bist du nicht zufrieden und deine Leistung ist auch ganz schlecht. Es muss auch, wie es vorher gesagt wurde, eine Balance sein, zwischen was du kannst und was von dir erwartet ist.

S03 [0:35:31.0] : Darf ich da ganz kurz noch rein, weil das finde ich mega wichtig und cool. Oft habe ich festgestellt, dass es Führungspositionen gibt, die werden aber von einem super Führungsteam getragen, ist aber selber als Figur dann schlecht. In dem System geht das, damit will ich nur sagen, es gibt Karrierestufen, wo wirklich Leute, die ich kennengelernt habe, super schlecht sind, immer höher gekommen sind, aber nur deshalb, weil darunter die Schicht super gut war. Das finde ich für dich jetzt auch generell die Diskussion spannend.

S07 [0:36:01.0] : Also ich bin zu einem Punkt gekommen, wo ein Schritt gegen oben, ist für mich kein Thema mehr. Also das ist für mich, ich würde gerne, ich rede nicht vor Pension, weil das finde ich immer schlimm, wenn man schon 15 oder 10 Jahre vorher vor Pension reden will. Aber für mich ist es, ich würde gerne neue Themen mitnehmen oder prägen, aber auf der Seite und nicht mehr nach oben. Also für mich ist die nächste Stufe eine Stufe, da ist das Wochenende nicht mehr unbedingt das Wochenende, da ist die Abgrenzung schwieriger, da braucht es mehr, als ich im Moment noch bereit bin zu geben vom Alltag, wo ich mich eingepflegt habe, mit den 40% Kinderbetreuung von drei Kindern, die sind noch zwischen neun und zwölf Jahre alt, also da braucht es noch viel Betreuung und ich kann so einen guten Mix darstellen, für mich der passt, wo ich das Gefühl habe, ich kann die Leistung erbringen, wo ich bin und eben ich möchte nicht in eine Position kommen, wo es vielleicht mir nahegelegt wird, aber ich nicht, das für mich nicht mehr identifizieren kann oder abwägen mit der Balance von Privat, von Hobbys, von auch von meinem Verständnis von was ich für eine Führungsperson im nächsten Schritt hätte. Und ich komme aber auch, ich habe für noch das aufzunehmen, ich habe gearbeitet um zu leben bis circa 7 oder 28. Da war ich 5 Jahre schon im Kundendienst und irgendwann hatte ich die Schnauze voll von unseren Kunden, kann es nicht anders sagen, wenn du den ganzen Tag im Kundendienst, den ganzen Tag hörst du nur was schlecht ist und irgendwann hat es das Potential der positiven Energie aufgebraucht und da wusste ich jetzt muss etwas gehen, weil das mache ich nicht mehr 10 Jahre. Und da hat es für mich den Schritt gebracht, für mich war Karriere bis Ende 20 von mir kein Thema. Ich wollte leben, ich habe Freestyle-Sportarten gemacht, und das prägte mich. (...) das war dann, da bin ich in die Karriere reingerutscht im Sinne von, ich hatte immer Superteams, Superchefs, die mich gefördert haben und eher an mich geglaubt als ich und von dem her, das durfte ich jetzt auch eine Seniorität rein entwickeln für mich, wo ich aber jetzt auch sagen kann, hey ich bin sehr zufrieden wo ich bin und den Rest überlasse ich gerne anderen. Nicht,

dass ich sage, ich bin jetzt auf der Position wo ich bin und ich sitze jetzt das ab, aber die Erkenntnis, nein lieber auf die Seite als nach oben.

[0:39:15.5] S12 : Ich finde es noch spannend, wenn du mir die Frage vor 15, 20 Jahren gestellt hättest, hätte ich sofort gesagt, definitiv nicht der Karriere wegen, weil ich persönlich finde, jeder Schritt, du hast ja gesagt im Sinne von Beförderung, mehr Verantwortung nach oben, bedeutet auch immer, irgendeine Erfahrung die man heute nicht macht, irgendetwas was in dem Job passiert, sei es du hast vorher noch keine Führung gehabt, jetzt hast du sie, sei es neue Themen, sei es anderer Kontakt zum Topmanagement, was auch immer, es kommt immer eine neue Erfahrung dazu und deswegen hatte ich früher ganz klar gesagt, ja, egal was, heute würde ich sagen, ich kann dir die Frage nicht beantworten, weil es, ähnlich wie das du auch gesagt hast, sehr stark davon abhängt, was ist es, welcher Inhalt ist es, welches Umfeld ist es, etc. Also es ist nicht einfach per se ja oder nein, sondern immer es kommt darauf an, wenn es bedeuten würde, sorry, mit Leuten zusammen zu arbeiten, mit denen ich einfach nicht kann und dafür muss ich noch irgendwie umziehen, drei Stunden weiter und meine Familie allein lassen, nein. Wenn es aber etwas ist, ja, da hätte ich Lust drauf und es tönt gut und da kann ich mich auch einbringen, da kann ich Mehrwert liefern, dann ja. Für mich ist es keine schwarz-weiss-Frage.

S11 [0:40:24.0] : Also ja, ich glaube das ist das, was wir jetzt überall gehört haben. Also meine Antwort wäre ja, aber zu welchem Preis, also nicht Preis, was ich koste, sondern etwas, was ich gebe, damit ich diese Position übernehmen kann. Und ich glaube das ist auch das, was vorhin gesagt wurde, mit 25 Jahre, da hätte ich wahrscheinlich einfach ja gesagt, go for it. Und jetzt prägen eigentlich zwei Sachen, das eine ist die Familie, da bist du eben nicht mehr alleine und das andere ist effektiv das Alter, was dich bei gewissen Entscheidungen weiser macht, sage ich jetzt mal so. Und darum ja, also ich glaube auch, ich würde gewisse Positionen als SBB gar nie in Betracht ziehen, auch wenn du dann irgendwo Topkader bist, weil das, was du dort kriegst, verlierst du überproportional in deinem Privatleben.

I [0:41:20.0] : Und du hast vorhin eben angesprochen, ja so ein Karriere-Schritt würde dann auch damit dann hergehen, dass man am Wochenende wahrscheinlich arbeitet, Mails abarbeitet, wie auch immer, ist das auch etwas, was hier ihr auch durchaus wahrnimmt, dass das gelebt wird?

S08 [0:41:37.0] : Es ist die Über Also ich glaube, das ist, wie sagt man [redacted] sagte mal beim Schluss als er sich die Abschiedsrede hielt, er war x Jahre, 365 Tage, 24 Stunden für das Unternehmen da. Und ich finde, das ist für mich persönlich komplett falsch. Also wenn es ist, bei uns ist wie drin, ich mache eine Führungsposition und dann muss ich immer noch mehr machen. Und das ist wie so, für mich stimmt das Bild nicht von der Rolle, das geht als Teamleiter, bin ich mit meinem Team zusammen oder ich bin vielleicht in einem Bereich und als Bereich arbeitet man zusammen, eng zusammen und hilft sich und entwickelt sich gegenseitig oder was auch immer, das finde ich noch eine Stufe, wo du etwas bewegen kannst und an die Kultur beeinflussen kannst und je weiter du hochkommst, desto weniger kannst du eigentlich machen, aber wenn man nicht viel machen kann, will man viel kontrollieren, weil man hat ja Angst, man muss ja irgendwo Einfluss nehmen. Und das merke ich ganz viel in Führungspositionen, je weiter oben wird es schwieriger, man muss ja etwas tun. Und da ich jetzt verschiedene Positionen hatte, war es immer spannend zu sehen, ja das war die Idee von oben und so kam es unten an und das sind Welten und wie viel Zeit das braucht, wie wenig man oben kann, aber da oben, sagt er, hat die grösste Verantwortung, darum muss ich immer präsent sein, ich muss immer, den grössten Lohn haben, und das ist bei uns nicht, es ist eine Rolle, die man hat, das ist in meinem Verständnis und nicht unbedingt, also klar muss man mehr tun und so, und hat Verantwortung, aber wieso muss es unbedingt, dann muss jeder Entscheid immer ganz nach oben und so, das sind Sachen, die ich nicht verstehe, die haben gar nicht das Wissen zum Entscheiden und ich habe immer, das finde ich jetzt spannend, weil ich bin wirklich in einem selbstorganisierten Team jetzt und

das sind einfach Welten, also das hat sich irgendwie in den letzten Jahren immer weiterentwickelt und ich merke, wieso so kompliziert, wenn es einfacher geht, es macht viel mehr Spass, da haben Mitarbeiter, oder jetzt Kolleginnen und Kollegen, viel bessere Skills und mehr Know-How, macht mehr Spass, was macht ihr da? Und ich weiss einfach, wenn ich jetzt so ins Umfeld jetzt sitze, und diesen Schritt machen würde, macht es keinen Spass, keine Freude, und ich brenne aus, also Burnouts und irgendwie Panik, Angst, das macht auch keinen Spass, also nicht, dass ich in einer Spassgesellschaft lebe, also man muss ja, aber irgendwie, es muss Energie geben, irgendwie, und mich motivieren, oder einen Sinn geben, man muss wissen, wieso ich es tue, und nicht, ich muss mich fest an der Rolle und Angst haben, und irgendwie, du hast gesagt, du musst es auch können, und für mich ist dann immer das Abwägen, wie viel Energie habe ich, was gibt Energie, was kostet Energie, und wenn ich dann im Umfeld, bin ich wieder im Umfeld, bei der Bank, die Rolle ist irgendwie klar und gefangen eigentlich, das macht für mich keinen Spass, motiviert mich nicht.

S12 [0:44:38.0] : Für mich ist das persönlich auch passiert, also ich hab, war in einem Gespräch bezüglich einer bestimmten Position, und eine der Fragen ist gewesen, wie ich mir denn meine Erreichbarkeit am Wochenende vorstelle. Also nicht einfach, also es ging ganz konkret, Erreichbarkeit, in welcher Kadenz würde ich denn antworten, und wie viele Stunden bin ich bereit am Wochenende, und so weiter, und so fort, also es war wie normal, es war wie vorausgesetzt, und es ging nur darum, das Wie noch zu definieren. Ist aber, ich glaube, das kann man nicht pauschal für die SBB sagen, das hängt natürlich sehr viel vom Team, von der Organisationssystem, vom Vorgesetz, und so weiter, und so fort ab, aber einfach, um deine Frage zu beantworten, es ist definitiv vorhanden, also ich hab's aus eigener Erfahrung erlebt.

S07 [0:45:19.0] : Also ich wollte es abgrenzen, ich hab's doch abgegrenzt, am Wochenende und dann Abgrenzung. Also es ist, ich kann ja mittlerweile selber entscheiden, ob ich am Wochenende noch etwas tun will, aber dafür bin ich am Montagmorgen was auch immer. Für mich ist es wichtig, ich habe meine Kinder 40%, ich arbeite 80%, am Montag und Dienstagnachmittag habe ich meine Kinder. Und dann habe ich einfach meine Kinder, und ich habe das Gefühl, dass das in einer nächsten Position für zwei Nachmittage nicht möglich wäre. Und ich dann nicht Lust habe, da doch noch hier ein Meeting, und doch noch, ah doch, da kann ich kurz, via Teams, und die Kinder sind dann irgendwie sonst, machen die Aufgaben selber, oder sind vor Screens, oder was auch immer, da habe ich das Gefühl, ich könnte die Abgrenzung nicht mehr gleich machen. Das ist mir wichtig. Und wer das machen will, und Spass am Arbeiten, hat so viel Spass am Arbeiten, ich habe auch Spass an meiner Arbeit. Aber es gibt halt Leute, die haben mehr Spass an der Arbeit, und die sollen das machen. //I : oder eine andere Motivation.// Genau, genau, genau. Das ist alles absolut okay.

S06 [0:46:30.0] : Ich würde auch schnell gerne noch da anknüpfen, es war immer dieser Wunsch da, bei mir war das so, ich glaube, es hat sich so ergeben, dass ich im privaten Umfeld auch irgendwie gerne Verantwortung übernommen hatte, schon als Jugendlicher. Und wie gemerkt habe, das ist etwas, das mir grundsätzlich Spass macht. Und dann kam schon irgendwie der Wunsch auch auf, das im beruflichen Umfeld auszuprobieren, ob es mir auch im beruflichen Umfeld Spass macht, das ja. Aber es gab dann Möglichkeiten, wo ich auch zu Beginn Nein gesagt habe, weil ich inhaltlich da war, das ist sowas von nicht meine Rolle. Ich hätte da etwas machen müssen mit sehr viel Finanzen, mit sehr viel Reporting, mit sehr viel Analyse und solche Tätigkeiten, wo ich das Gefühl habe, das bin nicht ich, ich werde da nicht glücklich, ich kann dann nicht performen in der Rolle, ich kann eigentlich die Erwartungen auch gar nicht erfüllen und vor allem habe ich das Gefühl, ich werde todunglücklich. Ich habe das abgelehnt. Das kam damals nicht überall so gut an, dieses Ablehnen. Das hat mich dann auch stark beschäftigt. Hab ich mir jetzt etwas verbaut, darf man das überhaupt, etwas ablehnen? Ist das opportun in der Kultur? Solche Fragen. Eigentlich würde ich ja schon gerne, aber halt nicht das. Oder muss man, damit man dann später wieder (...) Solche Fragen finde ich spannend. Ich hatte dann später auch die Chance, mehr Verantwortung zu übernehmen, in etwas, wo ich dafür brenne. So macht es mir extrem

viel Spass. Ich bin jetzt so an einem Punkt, wo ich wahrscheinlich vom Alter und vom anderen her bin so sehr suchend im Moment, nach was will ich da wirklich. Ich könnte mir für gewisse Themen auch vorstellen, Verantwortung noch mehr zu übernehmen, weil die Erfahrungen, auch der Inhalt und so weiter mich irgendwie reizt. Und ich das spannend finde. Gleichzeitig sage ich noch mehr wie jetzt, möchte ich einfach nicht, geht nicht und ist für mich dann auch der Preis zu hoch. Wie fällt man so eine Entscheidung und wie findet man raus, wann ist es zu viel? Das finde ich wahnsinnig schwierig. Weiss ich denn, ob es wirklich zu viel ist, wenn ich es nicht mache? Oder weiss ich es erst, wenn ich es versucht habe? Das sind einfach so Fragen, die mich schon beschäftigen und da ich könnte gar nicht antworten. Ich habe mir aber nie einen Plan gemacht, ich will dann das sein oder irgendwie so, sondern ich nehme es einfach vor zu, schaue was sich auch ergibt am Ende und entscheide Fahrweise und auch unter Einbezug und das finde ich sehr wichtig, dann wieder meine Basis und die Basis ist die Familie. Das heisst, ich fälle so eine Entscheidung sicher auch nicht allein, sondern am Familientisch am Ende.

I [0:49:19.0] : Und wenn ihr jetzt so über unterschiedliche Herausforderungen im Verlauf sprecht, wenn ihr an eure Arbeitskolleginnen denkt oder vielleicht auch Mitarbeiterinnen, die ihr selbst führt, habt ihr das Gefühl, sie beschäftigen sich mit denselben Themen? Oder sind dort andere, ich sage mal, Baustellen oder Herausforderungen vorhanden?

S10 [0:49:39.0] : Das ist sehr was individuelles, aber ich glaube, schon nach dieser Diskussion zeigt es, dass es sehr viele ähnliche Themen gibt, unterschiedliche Ausprägungen und schlussendlich glaube ich auch immer wieder sehr bewusste Entscheidungen, was will man, wo ist man bereit, was zu machen. Plus, wo ich schon das Gefühl habe, das System, was bietet es überhaupt für Möglichkeiten? Da habe ich das Gefühl, innerhalb der SBB ist vieles im Umbruch, vom, wie du das auch sagst, bis zum selbstorganisierten Teams, Modelle, die Top-Sharing-Sachen, die jetzt da langsam kommen, aber auch viel Theorie und Praxis noch da, also da sind wir wirklich vollkommen im Umbruch. Für mich habe ich den Entscheid getroffen, für mich kommt ein nächster Schritt in Frage, wenn das vom Interesse her passt, plus ein modernes Instrument im Sinne von Teilzeitführung, Top-Sharing. //S00: Top-Sharing würde// wirklich auch eine Frage stellen. Alles andere ist mir, muss ich sagen, //S11: keiner Lust.//

S11 [0:51:00.0] : Wurde das bezogen auf explizit Mitarbeiterinnen, also weibliche Kolleginnen, oder generell Mitarbeiterinnen im Sinne von beide Geschlechter?

I [0:51:09.0] : Also per se, ich habe das Gefühl, euch beschäftigen, das merkt man jetzt ja auch hier ähnliche Themen, aber wie sieht es beispielsweise bei Mitarbeiterinnen aus, ob euch da irgendetwas auch auffällt, dass da Themen vorhanden sind, die ähnlich sind vielleicht auch mit euch? Also ich,

S11 [0:51:27.0] : bei mir, ich glaube, das ist wirklich vielen sowieso, eben so Kinder, es ist ein riesen Bruch, und der hat gerade bei den Frauen nochmals einen massiven anderen Bruch in der Karriereplanung unter Umständen. Weil, ja, also ich habe auch Teilzeit gearbeitet, aber in der Regel ist es in 80% der Fälle so, dass der männliche Part die höhere Teilzeitbeschäftigung hat als der weibliche Part. Und dann kommen wieder die Ansprüche an Karriere, kannst du, darfst du in einer Kaderposition sein und nur 40% arbeiten, beispielsweise. Dann sind da Themen Jobsharing, ja, hast du irgendwie 2x40 oder 2x50, damit eben solche Modelle funktionieren, aber wird das dann auch effektiv geduldet. Und da sage ich nein. //S00: (unv.), //aber vielfach nicht, auch wenn es nach aussen getragen wird //S00: (unv.)// jawohl, alles möglich, aber wenn es dann hart auf hart kommt, ist es dann wahrscheinlich schon schwierig.

S02 [0:52:41.0] : Hat das nicht auch mit der Generation zu tun? Ich habe das Gefühl, dass jüngere Leute (...) sind vielmehr gewohnt, auch zwischen Männern und Frauen Teilzeit zu

arbeiten. Ich habe eine Mitarbeiterin, sie hat jetzt ein Kind, sie ist vom Mutterschaftsurlaub vor 6 Monate oder 5 Monate zurückgekommen, sie arbeitet 80%, ihr Mann arbeitet auch 80%, und dann, sie schaffen das ziemlich gut. Und es ist richtig, dass, in meinem Fall, ich habe immer 100% gearbeitet, einfach so, aber meine Frau arbeitet auch jetzt 70%, 70% ungefähr. Früher war es wegen den Kindern, weil, auch wenn du in der Ausbildung arbeitest, hast du eine Chance, gegenüber, wenn du in dem Inselspital bist. Das bringt viel, aber, ja, es ist vielleicht eine Generationsfrage.

S04 [0:53:53.0] : Da kann ich anknüpfen, aus Erfahrungen der Mitarbeiterinnen, in denen ich sie geführt habe, habe ich oft festgestellt, dass Mitarbeiterinnen, die noch keine Kinder hatten, (...) viel mehr Motivation zeigten, als zum Beispiel die gleichartigen Männer, etwas zu erreichen. Das spürt man ja heute, das ist ein wertstiftender Effekt, dass heute die jungen Frauen viel stärker sich engagieren. Das ist ein Punkt. Aber sobald Kinder im Spiel waren, der Druck, den man bei ihnen gespürt hat, ich muss liefern, damit ich weiterhin werthaltig für die Unternehmung bin. Wenn ich jetzt wieder zurückgehe, ich habe oft auch Männern gesagt, vergleiche mal, du musst jetzt auch mehr bringen. Das heisst, wenn wir heute von der Geschlechterfrage her, zwischen Mann und Frau, die Frau will, der Mann manchmal will er nicht. Wenn du etwas erreichen willst, musst du dann auch etwas mit sich bringen.

S08 [0:55:02.0] : Ich möchte das genau bestätigen. Ich habe nur Frauen angestellt. Gerade bei [redacted] war das spannend. Teilweise aus dem Studium oder aus den Trainee-Programmen, die wirklich super, die kommen wirklich super an Personen, die du zumal hast. Die sind alle jetzt in einer Führungsposition, also gerade drei, zwei davon haben Kinder, und die arbeiten alle noch. Ich hatte viele Diskussionen mit ihnen. Zum einen, sie wollten mehr, weil sie im Hinterkopf hatten, wenn ich noch Kinder will, muss ich bis 30 einfach viel schneller einen Sprung machen. Und die haben geliefert, und ich musste die immer bremsen. Da gab es x Gespräche. , die hatten Druck, Ich musste immer bremsen und coachen. Da gab es viel Tränen. Wie mache ich das wieder? Das war wie anders als bei den männlichen Mitarbeitern. Es ist zwar schön, dass du das Leben geniesst, aber letzte Woche hast du mir versprochen, diese fünf Sachen, und du hast zwei gemacht. Du sprichst mir nur vom nächsten Urlaub, und du willst es drei Monate unbezahlt machen. Und ich war so, hey, los! Und die Diskussionen, wenn ich eine Mitarbeiterin als Stellvertreterin für ein Projekt sage, geh du dorthin, dann fragst du mich, wieso sie und nicht ich? Es war viel, viel schwieriger. Ich habe das wirklich sehr gute Erfahrungen gemacht, aber auch die Erfahrung gemacht, wenn die Frauen nach einem Mutterschaftsurlaub zurückkamen, wenn ich es schaffte, Rollen zu geben, wo sie eben auch Verantwortung übernehmen konnten. Die hatten teilweise so Motivation, nur wenn es am Anfang zwei Tage war, oder drei Tage pro Woche, je nachdem, nach dem Alter des Kindes, wie es ging, beim Zusammenspiel mit ihrem Partner, die hatten so Lust zu arbeiten, weil einfach mal, du kannst doch nicht BWL studiert haben, und fünf Sprachen können, und riesigen Skills haben, und dann ist die Höchstleistung des Tages, dreimal den Geschirrspüler einzuräumen und auszuräumen, und das Kind schläft. So reduziert. Das kann ja nicht mehr der einzige Motivierende sein. Die waren so da und hatten Bock zu arbeiten. Oder immer noch. Und das habe ich als Chef immer gnadenlos ausgenutzt, weil ich wusste, ich bin nur so gut wie die Mitarbeiter. Und gleichzeitig denke ich einfach, wenn die Rolle, die Führungsrolle so verbunden ist, dass es immer so, der muss auch alles können und alles entscheiden, das ist wie der Knackpunkt, weil mein Direktvorgesetzer führt jetzt 18 Mitarbeiter. Und die sind alle Fachspezialisten, gehen da, und das geht nur, wenn du dich wirklich aufs Führen konzentrierst, aber gar nicht der Meinung bist, ich muss fachlich überall mitsprechen können. Und bei uns ist es immer so, der beste Verkäufer wird dann der Chefverkäufer, und dann der Chefverkäufer wird dann Chef des Marktes oder was auch immer. Und ich glaube, Führen ist einfach eine Rolle und muss nicht unbedingt heissen, der orchestriert wie ein Dirigent. Und muss nicht alles können. Die SBB macht vieles richtig dort, aber ab einer gewissen Stufe dann nicht mehr. Dann sind wir in der klassischen Manager-Welt drin. Und ich glaube, das ist wieder die Herausforderung. Als Frau findest du doch gar nicht den Weg zurück. Und ich merke einfach eben, du hast eine Generation, wenn ich zehn

Jahre nach vorne springe, die klassisch immer 100%, wieso reduzieren, dann kann ich nicht Karriere machen. Bei mir hat es angefangen zu wechseln, ich war der Erste bei [redacted], bei diesem Bereich, wo ich war, der Teilzeit gearbeitet hat. "Ja, willst du keine Karriere, willst du nicht und so", war diese Diskussion. Und mittlerweile merke ich so, sagen die Frauen, ich bleibe nicht zu Hause. Also wenn wir Kinder wollen, bleibst du auch. Das sind so Sachen.

S06 [0:58:59.0] : Also völlig, aber ich glaube, sie beschäftigen, die gleichen Themen. Ich glaube, meine Wahrnehmung ist, dass Menschen mit ähnlicher Lebenssituation wie ich, eher noch kleine Kinder, und durchaus auch Wille Verantwortung zu übernehmen, ich glaube, die beschäftigt schon sehr stark immer wieder, wie ist es möglich, das auf eine gute Art zu vereinbaren, ohne das eine oder andere zu stark zu vernachlässigen. Wird es wirklich akzeptiert? Ich kann Teilzeit vereinbaren, aber wie ist es dann in der Realität? Und ist es dann akzeptiert, wenn ich dann eben doch wirklich Nein sage, und würde es nicht doch wieder zu den dummen Sprüchen, und, und, und, und, und mir doch nicht wieder erwartet, dass man sich eben doch organisiert, um die Grossmutter einfliegt, oder was auch immer, um etwas möglich zu machen. Also das nehme ich schon wahr, und eben auch das Thema Top-Sharing, das vorhin angesprochen wurde. Ich sehe so kleine Pflänzchen in der Unternehmung spriessen, es ist aber in meiner Wahrnehmung noch extrem stark von vereinzelt progressiven Führungskräften abhängig, die das möglich machen. Ich habe selber in den letzten Jahren einige Gespräche geführt über dieses Thema, auch eben mit Top- oder Top-Top-Kadern, und muss ehrlich sagen, da war ich teilweise dann auch erschrocken, wie weit quasi die persönliche Meinung von diesen Menschen abweicht, von dem, was unsere HR-Marketing-Prospekte sagen. Wenn ich jetzt ein bisschen pointiert hier einfach auch noch eine Stellungnahme abführe (...)

S10 [1:00:29.0] : Und das ist doch ein grosses Statement! Das ist die Realität. Also Wunsch und Wirklichkeit.

S06 [1:00:34.0] : Also ja, ich war in einem Bewerbungsprozess für eine Stelle, wo meine 90%, die ich eigentlich habe, die waren sehr kritisch hinterfragt, weil ich gesagt habe, ich mache das dann in der Regel in vier Tagen, und dann habe ich am Freitagmorgen den Überlauf, ich bin nicht da, mache aber vielleicht noch ein wenig Homeoffice, und am Nachmittag einfach nichts. Und das war dann aber (...) Und dann habe ich gesagt, ja, ich könnte mir auch vorstellen, wenn das 90% ein Problem ist, dann mache ich halt 80%. Aber das war dann schon gerade gar nicht, wirklich gerade gar nicht (...) //S12: Und lasst mich raten, die Stelle war von 60% bis 100% ausgeschrieben (...)//

S10 [1:01:13.0] : Deswegen (...) Also um das aufzunehmen, ich habe das Gefühl, es sind dieselben Themen auf einem nächster höheren Level. Also dieselben Probleme, Herausforderungen, am nächster höheren Level. Als ich angefangen habe beruflich, da habe ich das Thema einen Tag Homeoffice aufs Tapet gebracht. Das war eine riesige Diskussion. Und ich denke, da hat sich jetzt schon sehr viel verändert. Und eben auch so in diesen Teilzeitthemen. Aber es sind einfach die gleichen Themen. Also als Familie musst du dich hier irgendwo damit auseinandersetzen. //S12: Ich glaube auch, da findet eine Entwicklung statt.//

S12 [1:01:54.0] : Also auch da wieder, vor 10 Jahren waren es noch nicht die gleichen Themen. Da war mehr noch traditionell. Und wenn ich jetzt heute auch Mitarbeiterinnen anschaue, ich glaube, man nähert sich mehr und mehr an diesen Themen. Teilweise noch ein bisschen auf einem anderen Niveau. Es gibt genau, aber das Einzige, es gibt für mich zwei Sachen, die einfach heute noch nicht gleich sind. Wir Männer bekommen einfach keine Kinder. Das ist einfach nicht möglich. Das heisst, Frauen beschäftigen das Thema Kinder anders. Sei es nur im Bewerbungsgespräch. Hey shit, jetzt bin ich 30, nehmen die mich denn? Weil vielleicht denken die ja, ich habe gleich Kinder. Den Gedanken habe ich nicht als Mann. Ich glaube, da ist ein Unterschied. Genauso auch, wie wenn ich jetzt Kinder habe, mache ich

mir als Frau Gedanken, wie findet der Wiedereinstieg im Beruf statt? Der ist anders, wenn ich als Mann zwei oder drei Wochen, weiss ich gar nicht wie viel es gerade ist, Vaterschaft habe, versus wie wenn ich sechs Monate ausfalle. Da wird immer ein Unterschied bleiben. Auch morgen und übermorgen, egal wie progressiv. Und der andere Teil, wo ich auch immer noch Unterschiede feststelle, ist, dass Mitarbeiterinnen sich Gedanken darüber machen, wie sie in dieser männlich dominierten Arbeitswelt bestehen können. Geht so ein bisschen auch in deine Richtung. Das mache ich mir als Mann nicht, weil ich bin ein Mann in einer männlich dominierten Welt. Dort nähert man sich aber auch mehr und mehr. Alle anderen Sachen, Jobsharing, Familie und Freizeit unter einen Hut bringen, würde ich sagen, sind dieselben Themen und jeder Person teilweise auf unterschiedlichem Niveau, ist ganz klar. Aber die Themen sind identisch, mit Ausnahme von den beiden Sachen.

S04 [1:03:24.0] : Ich möchte das gerne in den Kontext bringen, was vorhin auch gesagt wurde, ist, wie viel ich bereit bin, am Abend oder am Wochenende zu arbeiten, respektive als eine Person, die keine Familie hat, 200% arbeitend. Einerseits hat das auch eine Arbeitszeitverlagerung zufolge. Einerseits, ich habe das erlebt, es war, dass eine Mutter als Angestellte sagt, ich muss um 4 Uhr das Kind von der Kita holen. Das war auch klar. Plötzlich kommt der Vater und sagt, ich kann um 4 Uhr keine Meetings mehr haben, ich muss in die Kita. Was passiert, seine Mails oder seine Telefone kommen dann nach 7 Uhr oder nach 8 Uhr, da die Kinder im Bett sind. Das ist eine Verlagerung, dass wir haben, dass wir heute und plötzlich von morgens 6 Uhr bis abends 10 Uhr arbeiten. Ich habe viele Erfahrungen gemacht mit Mitarbeiterinnen oder auch Mitarbeitern, die Kinder haben, die sehr zuverlässig waren, die ihre Arbeit erledigt haben, aber ein Teil der Arbeit wurde einfach erst gemacht, nachdem die Kinder im Bett waren //S02: Wobei das ist aber nicht schlimm. // Ist keine (unv.) //S07 : Es braucht eine Abstimmung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter. Was ist okay und was ist nicht okay.// Es ist keine Kritik.

S04 [1:04:39.0] : Aber was passiert, wenn du selber 100%, meine Partnerin arbeitet auch wie ich 100% und Samstag, Sonntag und Tag und Nacht, was nicht immer gut ist natürlich, aber wenn du 100% arbeitest, dann ist die Erwartung dann auch manchmal da, dass du dann auch verfügbar bist, wenn der Teilzeitler verfügbar ist. (...) //S00: Umgekehrt.// Umgekehrt. Also dann heisst es: „ich sende es dir dann heute Abend um 20:00 Uhr“. Okay, das heisst (...) //S07 : Und ich hätte gerne bis morgen früh. // Das ist dann das Spannungsfeld. Für mich persönlich sage ich immer, wenn ich am Wochenende arbeiten muss oder am Abend arbeite und ich weiss, es ist für ein gemeinsames Ziel und andere wirken dabei mit, dann ist es für mich motivierend, weil wir erreichen etwas dazu. Es ist dann mühsam, wenn natürlich dann man spürt, du hast ja Zeit, du hast keine Kinder, du hast (...) //S07: Es braucht eine gegenseitige Flexibilität. Und auch ein Respekt. //

S08 [1:05:40.0] : Oder eben auch eine Arbeitsweise, dass es sich irgendwie kombinieren lässt. Oder klare Regeln. Selbstorganisieren finde ich immer spannend, das heisst, dass wir keine Regeln haben, aber ich glaube, ich habe noch nie so viele Regeln gehabt, wie selbstorganisieren, weil wir klar definiert haben, das passiert dann, das passiert dann. Und ich glaube, das Klassische, wie man sagt, muss das Chef abends und nachts, nein, der ist nicht da. Entschieden wird dann und dann. Und ich glaube, da kann man schon sehr, sehr viel lösen mit der Arbeitsweise. Es geht nicht überall, das ist mir schon klar. Aber viel. Und das nimmt Druck weg und gibt Flexibilität und eben auch mehr, was können wir überhaupt machen, um nicht immer das noch und das noch und dort kurz eine Antwort, sondern vielmehr von den verfügbaren Ressourcen her schauen und wie können wir es überhaupt die Themen machen. Und die aber auch machen und nicht immer alles so ein bisschen managen, oder tanzen auf dem Feuer.

S02 [1:06:39.0] : Du hasst doch Chef, oder du hast auch über diese Hierarchie gesprochen. Ich habe auch nach einem Jahr bei der SBB bemerkt, dass es auch zwei Welten gibt. Ich bin auch [redacted] und dort ich habe ehrlich nur eine Rolle. Ich habe ein

Team, ich bin zuständig für [redacted] dort. Ich bin der Manager, aber ich bin nicht der Chef von diesen Leuten. Gegenüber aussen habe ich eine Rolle, aber diese Leute rapportieren nicht an mich. Aber es gibt auch viele andere Orte bei der SBB, wo es nicht der Fall ist. Und diese zwei Welten soweit, es gibt auch Schnittstellen, die etwas komisch sind, das erlebe ich auch. Und ich finde, es wird sehr wahrscheinlich Zeit brauchen, bis diese neuen Arbeitswege auch implementiert sind. Und dort habe ich das Gefühl, dass die Fragen oder die Punkte, die wir gesprochen haben, bezüglich Teilzeit, diese weiblichen Überlegungen über Arbeitsorganisationen und so weiter, sind weniger relevant. (...) Vielleicht wird es Zeit brauchen, so dass es dort geht. Aber es ist viel moderner in diesem Fall. Und es entspricht den Erwartungen von vielen Leuten. Du hast einfach eine Rolle, eine Zuständigkeit, okay? Aber du bist ein Servant Leader. Und deine Rolle ist, den anderen zu helfen, ihre Ziele zu erreichen. Nicht einfach der Chef von den Leuten, zu führen. Es ist ein ganz anderes Mindset.

I [1:08:44.0] : Wenn ihr jetzt nochmals auf euren Karriereweg bei der SBB zurückblicke, wurdet ihr gefördert? Sei es durch Programme, sei es durch Personen, die euch aktiv bewerben? Wie ist eure Erfahrung bisher?

S11 [1:08:58.0] : Ja, beides. Also durch früher Kader-Nachwuchs hiess es, jetzt Talentprogramme, sonstige Programme und auch finanziell und zeitlich mit Beteiligung der SBB an externen Weiterbildungen. Und ich glaube, da können wir uns sehr glücklich schätzen in der Situation, wo wir bei der SBB sind. Bei anderen grossen Unternehmen wahrscheinlich ähnlich. Aber wenn du natürlich bei einem kleinen Unternehmen bist, hättest du nie die Möglichkeiten, die wir hier bei der SBB haben und auch unterstützt werden. Da denke ich, dass es bei kleinen Unternehmen sehr, sehr schwierig wird.

S07 [1:09:42.0] : Das kann ich nur zustimmen. Ich wurde stets gefördert, bekam die Möglichkeiten, die ich brauchte und wurde auch Ich bekam auch noch den Stupf, den es ab und zu brauchte, vor allem als ich jünger war. Da kann ich nur Positives dazu sagen. Auch was ich jetzt bekomme als Aufforderung, als Führungskraft, die Leute zu entwickeln. Aber man muss auch sagen, es ist sehr Vorgesetzten abhängig. //S00: ja, schon so// Wie sehr vieles. Da habe ich, wie vorhin gesagt, immer das Glück gehabt, vielleicht habe ich es mir auch ausgesucht, aber dass ich einfach Chefs hatte, die sehr zugänglich waren, wenig Bossy waren, also einfach auf den Tisch geklopft haben, mitbezogen, mitentwickelt und und und.

S12 : [1:10:36.4] Ich finde es sehr spannend, auch wenn ich schon eine Weile hier bin, noch das Aussenstehende. Ich habe andere Unternehmen kennengelernt, wo diese Förderung deutlich strukturierter war. Also wo es weniger darum, wo du weniger als Mitarbeiter auch nachfragen wollen sollst oder vom Vorgesetzten abhängig war, sondern wo es eigentlich wie vorgezeichnete Karrierepfade gab, die du anfingst zu begehen und du wusstest eigentlich heute schon, wenn du einen guten Job machst, wusstest du eigentlich heute schon, was passiert in zwei Jahren oder in fünf Jahren oder in zehn Jahren. Du wusstest nicht genau, 100%, aber ziemlich genau, was passiert und das ist meine Erfahrung, und da dürft ihr mich gerne auch verbessern, das habe ich bei der SBB nicht so. Bei der SBB ist sehr viel individuell, was möchtest du oder wie funktionieren deine Vorgesetzte. Die Tools sind glaube ich da, in dieser Förderunggeschichte, aber es ist nicht ganz so strukturiert, wie es in anderen Unternehmen ist. Liegt an verschiedenen Sachen, hat was mit Kultur zu tun, hat auch was damit zu tun, dass wir andere Art von Jobprofile natürlich haben, deswegen sage ich nicht, dass man es auch machen müsste, aber dort würde ich trotz all der Positiven, diese Erfahrungen habe ich auch gemacht bei der SBB, da sehe ich auch grosse Unterschiede zu anderen Unternehmen.

S10 [1:11:49.0] : Wie hast du denn das erlebt? Also ich kenne es ja, weisst du diese Systeme, so aus dem (unv.) und so weiter, und eben auch, wie hast du das erlebt, im Vergleich zu da, also ist das besser oder?

S12 [1:12:05.0] : Ich glaube, man kann nicht sagen besser oder schlechter, es hängt wieder viel von dir als Person ab. Für jemanden, der keine Karriere machen wollte, ist das andere eher schwieriger, weil auch eben eine Erwartung da ist, also wenn ich ganz hart bin, das ist diese Up or Out Geschichte, wenn du eigentlich wohlfühlst dich dort, wo du bist, dann wird immer wieder mal gefragt, aber nach dem zweiten oder dritten oder vierten Mal fragen, sagst du nein, dann wird auch nie wieder gefragt, dann bist du fertig. Also das heisst, es ist nicht so, ja, hier gefällt es mir so gut, ich brauche noch fünf Jahre, nee, du hast eineinhalb Jahre. Und danach ist, also das ist der Nachteil, der Vorteil fand ich, es war deutlich objektiver, es war weniger abhängig vom Vorgesetzten, du konntest auch viel mehr schon von Beginn an dich auf Dinge einstellen, wenn du daran Interesse hattest. Und dadurch hast du auch, bist du auch weniger abhängig gewesen vom Vorgesetzten, ich habe hier auch zum Teil die Erfahrung gemacht, dass der Vorgesetzte dich nicht fördern wollte, weil das bedeutet, du bist weg und dann muss er seinen Job alleine machen, das ist sehr schwarz-weiss. (...) Das hast du natürlich in solchen Systemen nicht, wo es eigentlich vorgegeben ist, weil auch der Vorgesetzte weiss, da kommt sofort die nächste Person. Und deswegen, ich würde nicht sagen, besser oder schlechter, sondern es ist anders und hängt auch ein bisschen wiederum von dir und deinen Wünschen, deinen Bedürfnissen irgendwo ab.

[1:13:25.4] S08 : Ich kann das wirklich bestätigen. Genau, eben, du hast den Weg, der ist wie so planbar, wenn du mitmachst, ist super, du weisst jetzt die nächsten drei Jahre, ich gehe in diese Richtung und dann entscheide ich für den nächsten Schritt. Aber du kannst, wenn du Nein sagst, dann bist du wie aus dem Prozess. Und ich glaube, ich konnte profitieren von dem, aber ich glaube, es muss viel durchlässiger sein. Und ich meine, in der Förderung, und dass man wirklich auch altersübergreifend, viel näher auch, und dass das denkt, es konzentriert sich sehr viel von diesen Programmen bis 30, sag ich jetzt mal, und dann ist es fertig. Und irgendwie, dann ist man ausgebildet, dann hat man alles für die nächsten 30 Jahre. //I: Und du bist auch fertig.// (lachen) Irgendwie glaube ich, man muss es flexibler gestalten, durchlässiger gestalten, und eben, die Angst, man ist weg, man soll auch mal einen Schritt zurück machen dürfen, wenn es die Situation privat nicht geht, oder die Prioritäten gerade anders sind, dann soll man spät wieder starten können. //S07 : Oder einfach nur bleiben.// Oder nur bleiben, ja!

[1:14:39.6] S07 : Da habe ich das Gefühl, auch als SBB haben wir noch grosses Potenzial, man spürt es jetzt so, aber das ist das Talent. Talent wird nur deklariert, wenn du weiter willst. //S10: Ja das stimmt.// Aber ich habe jetzt fünf Leute, und ich habe vier Talents für mich. Aber ich kann sie nicht als Talent darlegen, weil sie nicht weiter wollen. Sie sind zufrieden, wo sie sind, heute. Vielleicht sind es nicht Leute, die absitzen //S10: jaja. // Aber einfach auch die Leute //S10: Für das ist das System zu starr.//, die da, wo bleiben, die, die wo sind, wo sie sind, und das okay ist.

[1:15:11.9] S06 : Aber das ist es doch. Sie sind einfach nicht ein Talent, //S07 : jaja aber es ist..// weil die SBB im Moment das Talent jetzt stark mit man will auch in eine Bewegung gehen verbindet, und du einfach, die Frage ist doch, bist du im Scope der Bewegung oder nicht? Im Idealfall finde ich das jetzt nicht so schlecht, wenn es richtig funktioniert, dann sind sie jetzt, ich glaube das Ding heisst Performer, oder Performer. //S07 : Ja, aber der Topf-Performer ist zu gross.// Und in zwei Jahren wenn sie möchten, sie möchten bewegen, und sie haben die Voraussetzungen, dann kann man sie ja dann auch..

S07 [1:15:43.0] : //S10 : Aber// immerhin werden sie nicht, also in der Förderung, Weiterbildungen und so, werden sie nicht eingeschränkt.

S10 [1:15:50.8] : Aber du bist natürlich trotzdem in diesem Setting recht stark vom Vorgesetzten abhängig. Also weisst du, wenn er jetzt quasi sagt, mit der Erfahrung, quasi die Mitarbeitenden sehe ich als Talente und so weiter, möchte ich sie eigentlich platzieren, dann wechselst du, kommt der Nächste und der sagt, das wird nicht. Und dann?

S07 [1:16:11.0] : Also meine Aussage, die ich vorhin gemacht habe, dass ich nicht mehr weiter hoch möchte, das hätte ich vor drei Jahren nicht gewagt zu sagen. //S00: oke spannend.// Jetzt weiss ich es. Und ich bin überzeugt, und ich sage es meinem Chef, ich habe meine Stellvertreterrolle abgegeben für jemanden, der das will, oder der das möchte. Aber das ist kein einfacher Schritt, zu sagen, hey, ich möchte noch auf die Seite, aber nicht mehr hoch. Obwohl ich schon lange weiss, dass ich [redacted] Job nicht tun möchte.

S10 [1:16:42.0] : Und da glaube ich schon auch, da haben wir schon noch Potenzial auf diesen zeitlichen mehr (...) //S07 : Die Akzeptanz dieser Entscheidung.// Auch zu wechseln, weisst du, auch mal eine Zeit lang, oder so. Auf der anderen Seite glaube ich auch, wenn man wirklich will, und das auch immer wieder sagt, und in der Konstellation zum Vorgesetzten, das gut läuft, dann kann man das erreichen. Aber man muss es natürlich einfach auch wollen.

S08 [1:17:10.0] : Und es hat natürlich auch Konsequenzen. Also du wirst, je nachdem, wenn du dich seitlich entwickelst, oder mal einen Schritt zurück machst, hat das Auswirkungen auf deinen Lohn. Je nachdem Status gegen aussen. Und da ich zum Beispiel vom Konzern, zur Unternehmensentwicklung zum Marktpersonenverkehr ging, habe ich bewusst eine Lohneinbusse in Kauf genommen. Und nicht eine kleine. Und ich habe Kollegen, die sind unzufrieden in Unternehmensentwicklung, und wissen nicht weiter, weil sie wissen, egal wenn ich mich in der Firma bewege, ich habe weniger Lohn, oder? Was mache ich? //S00: Ja nahe an der Sonne.// Nein, ich mal zu nah an der Sonne, aber es ist halt ein Punkt. Und die sind gute Menschen, aber irgendwie die Lebenssituation, ja, ich habe eine Wohnung und ich brauche das irgendwie, oder? Und ich glaube, das ist wie so ein (...) Das braucht extrem Mut. Musste ich feststellen. Ich habe mich irgendwie geärgert, ich habe jetzt diesen Chef, den will ich nicht mehr, die Arbeit macht keinen Spass in diesem Umfeld, ich brauche etwas anderes. Und habe das für mich jetzt persönlich höher gewichtet, aber ich glaube, ich habe gemerkt, ich bin fast der Einzige, der so überlegt. Oder den Mut hatte, aber ich hatte die Freiheit, weil ich wusste, in meiner Lebenssituation und Standard, in dem ich lebe, geht das. Aber wenn ich das nicht hätte machen können, dann war ich gefangen, oder?

S06 [1:18:32.1] : Aber das ist doch die grosse Frage, oder? Und die, ich glaube, da beeinflusst du mit privaten Entscheidungen massgeblich mit, oder, wie weit engagierst du dich, oder gehst du Verbindlichkeiten ein, finanzieller Art, damit genau der Cash, der im Moment reinkommt, unbedingt weiter reinkommen muss. Wenn du da an die Grenze halt gehst, dann nimmst du dir ein Stück weit Freiheit, um dich freier zu bewegen, und auch eine Bogen- oder eine Wellen- oder was auch immer Karriere zu machen.

S08 [1:19:05.0] : Und wir gehören zu den 10%, vermutlich die am besten verdienen. Ich habe ein Familienhaus, ich kann mir ein Auto leisten, ich kann mir fast, also, ich weiss gar nicht, was ich mache, also ich kann alles machen, was ich will. Also klar gibt es Grenzen gegen oben, aber wenn ich es vergleiche zu Kollegen, die jetzt nur Schreiner sind, oder Maurer sind, etc., die haben die Wahl gar nicht. Also, wieso, der Lohn muss rein. Also, ich habe den Luxus, aber sind sich nicht alle bewusst, was man denn hat, und ich glaube, da braucht es massive, aber viele müssten beratet werden, gecoacht werden, diesen Themen.

S12 [1:19:38.0] : Ich fand es auch gut, was du gesagt hast, dass du quasi dein privates Umfeld, wie du dein Leben organisierst, egal ob es das Haus ist oder sonst was, dass das auch Einfluss hat auf deine beruflichen Entscheidungen oder vice verca. Und weisst du, bei mir, als ich von 100% auf 80% reduzierte, als ich das Gespräch zum ersten Mal mit meiner Frau geführt habe, war relativ schnell auf das Thema, was heisst das für uns finanziell? Und danach, wir haben es 2-3 mal diskutiert, nee, das heisst, es ist okay, weil wir unser Leben entsprechend vorher organisiert hatten, dass es verhebt. Und dann war wieder die Trade-off-Geschichte, ja, das Geld fehlt jetzt, also ich kann mir jetzt nicht mehr jedes Jahr ein Auto

leisten, nur noch alle 3 Jahre (lachen), ich habe kein Auto. Aber, aber, aber, dafür gewinne ich was anderes, Zeit mit den Kindern, oder, völlig egal.

S06 [1:20:26.6] : Oder eben auch, wieder Sinn. Ich habe auch mal, quasi, [redacted] gewechselt, war auch gleiches Anforderungsniveau, eigentlich gleicher Job, ich bin ja der Gleiche, mit der gleichen Ausbildung, den gleichen Erfahrungsjahren, das Angebot lag bei 8000 Franken auseinander, Jahreslohn, was nicht so wenig ist. Und, es ist eigentlich genau gleich angebetet und alles genau gleich. Am Ende, ich habe mich dann auch entschieden dafür, dort, wo es brennt, wo mich die Leidenschaft hinzieht, das war dort, wo weniger Geld kam, in diesem Moment. Und, und, und, und, ich glaube, es braucht etwas Mut, und Überwindung, oder? Aber, man muss es sich eben auch, man muss die Freiheit auch haben, es zu können, diese Entscheidung so zu fällen. Und, deshalb, das ist einfach etwas, was mir persönlich sehr wichtig ist, es hat mich irgendwie ein bisschen geprägt, und deshalb versuche ich auch, mir diese Freiheit zu erhalten, dass ich immer einen Schritt zurück machen könnte, mir gibt das Freiheit.

S08 [1:21:22.8] : Du hast gesagt, kann ich die Rolle richtig machen? Bin ich der Richtige für diese Rolle? Und ich stelle mir das immer mehr. Also, es ist auch, wo bin ich richtig? Und, eben, bin ich, wenn ich die Richtige für diese Rolle bin, oder das Gefühl habe, ich kann etwas beitragen, motiviert es mich.

S02 [1:21:39.0] : Ja, wo hast du einen Mehrwert?

S08 [1:21:41.0] : Ja, wenn du Mehrwert stiftest, gibt es Energie, es macht Sinn, es macht Spass, und du stehst noch morgen auf, und du freust dich zur Arbeit zu gehen. Und das ist, ich glaube, das ist wie so, das muss man sagen, egal welche Stufe, also, das glaube ich.

S10 [1:21:54.0] : Also, ich bin absolut bei euch, aber auch von diesen Freiheitsgraden, ich finde aber trotzdem, auch kritisch da zu sein, das ist natürlich auch das System, wo Freiheitsgrade eigentlich erhöhen könnte, wenn eben nicht, quasi, inzwischen die Vision, dann für das Gleiche mehr oder weniger so dieses Graben zu breiten, dann hast du schon wieder einen Freiheitsgrad weniger. Ja, also, absolut.

S03 : [1:22:18.3] Wichtig ist, in deiner Frage hast du ja gefragt Förderung, was ist die Förderung, dass du das einfach hinterfragst, was ist denn für jeden das Wort Fördern? Einfach, für den einen ist Karriere, für den anderen Geld, für den anderen Kurs, für die anderen familiäre Verbindung und berufliche Connection. Leistung musst du ja auch Anerkennung finden, kann es noch so geil sein, wenn du da keine Anerkennung findest, dann kannst du in der Organisation nichts machen, obwohl du eigentlich das Richtige tust. Am Ende hängt es immer davon ab, wie ist dein Reifegrad persönlich, die Organisationsreifegrade und die volkswirtschaftlichen Reifegrade, wo viele Abhängigkeiten hinter stehen. Du musst einfach deinen Weg suchen, wo du spielen willst im Leben. Das finde ich auch ganz wichtig. (...)

I [1:22:58.0] : Ich schaue auf die Uhr und sehe, dass schon die 90 Minuten bald vorbei sind. Ich möchte an dieser Stelle kurz fragen, ob euch jetzt gerade auch Gedanken in den Sinn kommen, die wir nicht besprochen haben, auch Themen, die Sie sehr gerne einbringen, wenn euch noch etwas drückt.

S02 [1:23:18.0] : Fällt da etwas für dich auf?

I [1:23:19.0] : Ich fand es extrem spannend. Ich finde es vor allem aus Abhängigkeit, die ich in der Gesellschaft habe, ich habe die SBB klar, ich habe auch Mitstudenten, die hier arbeiten, ich kenne die Kultur von aussen. Ich finde es nochmals extrem spannend, in so einer Diskussion mitzuerleben. Ich glaube, was ich für mich mitnehme, das habe ich auch aus der

gestrigen Diskussion mitgenommen, dass extrem viel Führungsarbeit ist, in jeder Hinsicht. Es muss ein generelles Führungsverstehen sein, es muss ein Verständnis vorhanden sein. Ich habe das Gefühl, in einigen Bereichen funktioniert es sehr gut, man berichtet von positiven Erfahrungen, in anderen ist es aber sehr anders. Ich glaube, das ist etwas, was ich jetzt einfach mal so grob mitnehme.

S08 [1:24:11.0] : Machst du solche Gespräche auch in einer ganz anderen Branche? Zum Beispiel bei der [redacted]?

I [1:24:16.0] : Nicht geplant, aber ich kenne solche Gespräche schon von dort.

S08 [1:24:22.0] : Ich denke, wenn ich es ehrlich sage, mein altes Umfeld, wir können darüber reden. Ich merke, viele können das gar nicht aussprechen, haben Angst. Wir haben nicht die Lösungen, aber wir können es ansprechen. Ich glaube, wenn ich mein altes Umfeld denke, bin ich mir sicher, da würde nicht die Hälfte angesprochen werden.

S02 [1:24:46.0] : Ist es noch so im 2024? //S02: Das ist für die Aussenstehenden immer schwierig.//

S08 [1:24:52.0] : Aber ich glaube, für dich, für die Arbeit, wirklich das Extreme zu gehen und nicht in den Privatkunden. In den Investmentbankbereich, wo das Geld wahrscheinlich eine hohe Bedeutung hat, wäre schon spannend. Ich würde es spannend finden, wie extrem weit auseinander sind wir hier. Soziale... Alle haben sich gerne um so eine Welt. Das ist schon eine Punktrichtung.

S03 [1:25:19.0] : Ich hätte auch noch abschliessend sagen, all das, was wir hier als Benchmark sind, das ist so ein Exzellentladen hier, in allen Unternehmen, auch im Militär kein Vergleich. Hier geht es allen sehr, sehr gut. Wenn man hier klagt und das auf Benchmark-Weltweitniveau Konzerne nimmt, dann darf hier keiner klagen, muss ich einfach sagen. Darf keiner hier klagen. Da müssten mal die, die klagen, wirklich in eine andere Welt gehen. Die würden keine 5 Tage überleben. Und das zeigt HR ja auch. Viele fragen bei HR gerne, wie viele von denen hier herausgehen, kommen nach welcher Zeit als wieder? 2, 3, 4 Tage. In meiner Karriere, bei nur 8 Jahre, habe ich hier 10, die nach 4 Tagen, bis zu 4 Tagen, gekündigt haben. Und das fand ich auch spannend, diese Reflexion noch zu sehen.

S10 [1:26:06.3] : Darf ich noch kurz Fragen, gabe es noch grosse Unterschiede in der Diskussion zu gestern? Oder sind es die gleichen Themen?

I [1:26:11.8] : Also ich sage jetzt mal, ich habe es ja noch nicht analysiert. Ich antworte jetzt mehr aus dem Bauch heraus, wie ich es wahrgenommen habe. Per se geht es ja in dem Thema auch um die Erhöhung von Frauenanteilen. Das ist ein grosser Punkt. Frauenanteil in den Kaderpositionen. Das wird sehr stark sein in der Arbeit. Und deshalb habe ich auch die Diskussionen nach Geschlecht sortiert. Weil ich es wie gesamtheitlich anschaue. Und möchte schauen, wie unterscheiden sich die Geschlechter auch in ihren Karrieren, welche Themen beschäftigen sie, welche Hindernisse gibt es. Was dort sehr spannend war, ich hatte gestern Nachmittag eine Diskussion mit Frauen ohne Kaderposition. Und wir hatten dort Personen, die eigentlich aus der Zentrale kamen, die Kundenservice, Direktkontakt eigentlich haben. Dort war wirklich so auch, für sie waren gewisse Themen sehr weit weg. Also so Förderprogramme, sie haben noch nie vom Talentstatus gehört. Das fand ich sehr spannend. Sie waren wie nicht, ihnen waren diese Themen nicht mal präsent. Da ist es jetzt egal, ob Geschlechter, das ist völlig eine andere Diskussion, sondern mehr, wie wichtig ist das auch. Und Alter war ein zweiter Punkt. Also das ist etwas, was ich jetzt schon mitnehme. Es ist nicht, ich sag es mal, eine Geschlechterfrage, sondern es ist Generationen, auch dass man (...)

S12 [1:27:39.2] : Generationen und Lebenssituationen. Genau.

I [1:27:43.0] : Ich persönlich bin überhaupt nicht solche Themen wie Generation Z. Das ist für mich persönlich ein Marketingmodell. Ich finde nicht, das sehe ich sehr, sehr kritisch. Aber wie du sagst, Lebensphase. Das ist durchaus Lebensphase. Und eben, das nicht passiert. Also wenn man 30 ist, eigentlich, ich sag jetzt mal, die Karriere, ja, wenn man sich dazu entschieden hat, einfach sich vielleicht auf der selben Linie zu entwickeln, oder thematisch zu entwickeln, und es genau gleich gefördert werden, wie wenn man nach oben einen weiteren Karriereverlauf möchte. Also ich glaube, das ist auch so etwas, was (...)

S12 [1:28:20.8] : Ich finde es spannend, du hast gerade das Thema auch gesagt, es geht auch in der Arbeit darum, das Thema Frauenanteil zu erhöhen. Unterschreiben. Was ich auch spannend gefunden hätte, wenn man genau den Aspekt auch in unserem Kontext angeschaut hätte. Weil in dem Moment, wo du die Frauenquote, sorry, die Frauenanteil erhöhen willst, heisst das für mich als Mann gewisse Dinge stehen mir nicht offen. //S00: Egal, ob es sind irgendwelche Förderprogramme,// die einfach nur Frauen gegenüber offenstehen. Ja, ist eine Stelle ausgeschrieben, ach, wir haben schon vier Männer, du wärst zwar perfekt, aber brauchen wir nicht mal eine Frau? Na gut, Pech gehabt. Und also, nicht wertend gemeint, aber dieser Aspekt, weil es war ja auch betitelt ganz explizit als männlich, sind wir heute, und ich finde es wirklich, Erhöhung Frauenanteil extrem gut, im Rahmen von Diversity, aber es macht auch was mit (...) männlichen Führungskräfte. Und deswegen auch, was ich persönlich finde, dass dieser Aspekt sehr häufig nicht betrachtet wird, sondern es wird eher das Positive, und es ist wirklich sehr gut gesehen, aber es hat halt auch andere Einflüsse. Du hast ja auch schon gefragt, was sind Gedanken, die die Mitarbeiterinnen haben, in dem Aspekt kann man auch fragen, was sind denn Gedanken, die die Mitarbeiter haben. Einfach nur, du hast gefragt, welcher Aspekt, den Aspekt hätte ich jetzt noch spannend gefunden.

I [1:29:39.2] : Absolut, also zum Beispiel Frauenquote, weil du es jetzt ansprichst, das war ja gestern ein Thema, was ich, wie in dieser Diskussion, versuche, ist nicht Themen hereinzuwerfen, die nicht aufkommen würden, weil ich euch nicht mit Themen eigentlich möchte, ich sag jetzt mal, beissen, wenn die Themen für euch nicht relevant sind, oder wenn sie einfach nicht zur Sprache kommen, oder anderen Themen wichtiger sind. Gestern Nachmittag, oder gestern Morgen war Frauenquote ein sehr starkes Thema, auch das zweiseitig betrachtet. Es gibt, wie du gesagt, es gibt sehr viele positive Vorteile, aber vielleicht auch negative Vorteile davon. Und ich glaube, was in dieser ganzen Geschlechterdiskussion auch sehr schwierig ist, bisher wurde, ich sag jetzt mal, Gender sehr weiblich betrachtet. Genderforschung beispielsweise ist sehr weiblich geprägt, aber ich glaube, dort ist, das nehme ich auch schon jetzt mit für diese Arbeit, ich glaube, es muss wie geschlechterbegreifend, also geschlechtergerecht eigentlich betrachtet werden. Also keine, wie du sagst, explizite Programme nur für Frauen, weil im Endeffekt sind wir sonst in zehn Jahren wieder am gleichen Punkt. Nur andersrum.

S07 [1:30:40.0] : Solange, solange das ein Aufholen ist von Verpasstem, finde ich das okay. Aber wann irgendwann schwappt es um, und ich habe eine Stelle ausgeschrieben, gehabt, 45 Bewerbungen, eine Frau. Was mache ich da? Ich habe Druck. Ich habe keine Frau mehr im Team im Moment. Ich hätte gerne eine Frau im Team, aber es war einfach nicht möglich. Und ich kann nicht die einzige Frau, wenn es die beste Variante, aber sorry, dann kann ich, und da habe ich schon einen Druck gespürt, nicht von direkt, aber sonst, es ist immerhin eine Diskussion, du hast ja nur noch ein Männerteam.

S08 : [1:31:22.5] Und was die Rahmenbedingungen sind, dass beides geht, also ich meine, meine Eltern, hat mein Vater gearbeitet, die Mutter nicht. Oder dann war er selbstständig und hat dieses Büro gemacht, klassisch. Das ist das klassische Teil, aber wenn beide Karriere machen wollen, und die Kita, die ist dann bis fünf, das ist die Alternative, also es ist wie so,

und dann gibt es Situationen, Kind ist krank und so, und dann kannst du nicht in die Kita gehen. Einfach so, die Rahmenbedingungen, die es braucht, dass es geht, und für beide Teile und so, das System ist noch gar nicht so weit, das so zu machen, ohne dass einer oder der andere auf irgendetwas verzichten muss. Und ich glaube, man kann nicht alles. Und irgendwie, das ist das Optimum, und darum habe ich das Gefühl, es muss durchlässiger sein. Man wird es nicht schaffen, das fair zu machen, für alle, dass alle alles können. Und ich glaube, alles geht nicht, und ich glaube, dass es eben durchlässiger werden muss, flexibler werden muss, die Situation wird sogar, gewisse Lebensabschnitte, das wird ein massiver Challenge für uns als Gesellschaft, wie wir das machen, und wenn die letzten Jahre so entscheidend sind für die AHV, und so, und ganz viele solche Sachen, als junger Mensch, du leistest zwar am meisten, aber, nein, der 60-Jährige verdient jetzt am meisten, einfach wegen seiner Erfahrung, und so, wir schaffen das nie fair. Und ich glaube, das sind solche Rahmenbedingungen, die sind viel vielfältiger, als jetzt nur eine Quote, etc. Und ich glaube, da sind wir gefordert. Und wir werden alle etwas geben müssen, und etwas bekommen, und das ist die Challenge.

S06 [1:33:02.4] : Und ich glaube, es ist ein Wandel, der noch lange dauern wird, meine Wahrnehmung, und was ich aber wichtig finde, ist irgendwie auch, wenn wir vergleichen mit der Generation vor uns, ich hoffe, dass die Generation nach uns auch sagen kann, da wurden erste Schritte in diese Richtung auch quasi durch uns, also ich hoffe, dass meine Kinder mal auch ein bisschen so einen Blick haben auf uns, und auf mich, dass wir versucht haben, in erste Schritte in die Richtung von mehr Egalität in der Erziehung, in der Betreuung, usw. auch hinbekommen zu haben, im Wissen darum, dass wir weit weg vom Perfekten sind, also auch ich arbeite höherprozentig wie meine Frau, obwohl ich mich vergleichsweise stark engagiere zu Hause, aber es gelingt einfach noch nicht. Es gelingt einfach noch nicht. Und da habe ich schon auch einen gewissen Frust, den ich selber irgendwie spüre, und auch immer wieder Diskussionen in der Beziehung. Also gute Diskussionen sollen auch so sein, ich glaube, das ist schon etwas, wo wir noch einen Weg zu gehen haben als Gesellschaft. Jetzt nicht nur als SBB, sondern als Gesellschaft.

S07 [1:34:09.0] : Kannst mal in der Kita fragen, wer die Kinder abholt, wenn sie krank sind. Ob der Vater oder die Mutter.

S06 [1:34:13.1] : Das ist aber auch etwas. //S00: Es war immer ich. // (lachen) Wir haben es knallhart, Kinder sind krank, wir versuchen knallhart, das aufzuteilen, wer zu Hause bleibt. Dass auch sie, dass zur Hälfte sie arbeiten geht, und ich zu Hause bleibe, wenn das Kind krank ist, und umgekehrt. Aber es ist manchmal extrem schwierig, weil hier die Sitzungen //S07 : Ich habe die Diskussion darüber, jeweils mit der Kita-Leiterin. // Und dem Chef erklären, und so weiter.

S08 [1:34:44.3] : Ich habe das Umgekehrte, eben ich kann Homeoffice machen, als Primarlehrerin geht Homeoffice nicht. Fällt der Unterricht aus, und so. Und so wegen Corona war es ganz lustig, ich war ja eh zu Hause, also eh da, also kannst du neben der Arbeit noch gehen. Ich hatte die Diskussion umgekehrt. Plötzlich musste ich manchmal sagen, ich arbeite zwar da, bin physisch da, aber ich kann auch nicht immer alles einspringen. Es gibt dann wie so Diskussionen, wenden sich, das ist glaube ich das Aufholen. Je nachdem, irgendwann ist es auf der gleichen Stufe, und dann wenden sich Diskussionen. Und das ist doch fand ich lustig.

S12 [1:35:17.6] : Aber ich glaube wichtig ist da insgesamt, du bist in einer Beziehung, egal in welcher, wenn es Familie oder Berufsumfeld, und solange du noch darüber redest, und solange dann kannst du die Themen auch noch angehen, solange du sie lösen kannst, oder auch nicht, wenn natürlich die Rahmenbedingungen so sind, dass es nicht geht, also ich nehme dein Beispiel, du sagst, du störst, dass du höherprozentig arbeitest, wenn dich das wirklich stört, und deine Frau auch stört, und ihr es ändern könnt, macht es, wenn ihr es

natürlich nicht ändern könnt, aufgrund von Rahmenbedingungen, dann ist es ein anderes Thema. Erstmal, was du sagst, darüber reden, gemeinsame Lösungen finden, weil es ist so, egal wer das Gemeinsame ist, und dann schauen, kann man selber was ändern, oder sind es die Rahmenbedingungen?

S06 [1:36:01.2] : Und wie wichtig ist es einem? Mich kann auch etwas stören, und ich nehme es in Kauf, weil ich habe trotzdem selber mich gegen ihre Lebensgemeinsamkeit entschieden.. //S12 : kann ich es ändern, usw. Das finde ich viel, viel wichtiger.//

S08 [1:36:11.1] : Aber es ist so spannend wenn du auf einmal sagen kannst, sag mir doch, wenn du länger arbeitest, sei pünktlich zu Hause, und normalerweise war ich der, der von Bern nach Hause kam, Zug verpasst, Sitzung ging länger, oder was auch immer, wieso hast du nicht gemeldet, dass ich später komme, und plötzlich war ich der das gesagt hat. //S00 : Das war bei uns auch so!// Wir haben das zwei, drei Jahre gemacht. // (lachen)

S02 [1:36:38.8] : Letzte Überlegung, über Diversity & Inclusion, wir haben sehr viel über männlich und weiblich gesprochen, ich sage immer, Diversity ist nicht nur (...) Natürlich, ich bin voll bei dir, es geht um die Förderung auch von Frauen, die richtige Position und alles, ich habe auch realisiert, ich muss das auch hier sagen, weil ich der einzige Romand bin, es geht nicht nur um Männer und Frauen, sondern auch um die Sprachregionen, und auch ganz andere Themen, die wir vielleicht (...) //S00: Alles, von Alter, über (...) // Ja, genau, wir sind oft nicht so weit, auch in diese Richtung, und ich versuche immer zu sagen, dass es wenig "reduzierend" ist, nur über Frauen zu reden, obwohl es ganz wichtig ist, aber es gibt auch alle andere Themen.

Tonaufzeichnung gestoppt

Gruppendiskussion 4

Datum	22. Februar 2024
Uhrzeit	14.00 – 15.00 Uhr
Ort	SBB CFF FFS Hauptsitz, Hilfikerstrasse 3, 3000 Bern 85
Interviewerin	Andrina Peer (Abk. I)
Diskussionsteilnehmende	Männliche Mitarbeiter ohne Kaderpositionen
Anzahl Teilnehmende	6
Transkriptionsregeln	Nach Dresing und Pehl (2010)

I [0:00:25.0] : Gut. Ist für euch die Aufnahme von diesem Gespräch für alle in Ordnung?

S00 [0:00:27.3] : (gemeinsam) Ja.

Zur Wahrung der Anonymität der Teilnehmer wird die Vorstellungsrunde, die möglicherweise Rückschlüsse auf die Personen zulässt, bis 0:07:12.0 nicht im Transkript festgehalten.

I [0:07:12.0] : Super, ja, danke schön. Ähm, wenn ihr jetzt, ja, auch beim Zurückdenken an euren ganzen Karriereverlauf, jetzt bei der SBB, hat es wie so einschneidende Entscheidungen, oder Momente gegeben, wo sich eure Karriere dann auch so ein bisschen verändert hat, dort. Gibt es da Sachen, die euch in den Sinn kommen? (...) Könnte auch, ja, vielleicht Neuorientierungen sein, oder, ähm, ja, vielleicht, wenn das Thema Führung aufkam, dass man sich dort irgendwie, ja.

S07 [0:07:46.8] : Also für mich persönlich war schon immer auch klar, wie bei dir [redacted], dass das eigentlich mein Weg in die personelle Führung ist, deswegen habe ich sehr gerne Teamleiter-Jobs im [redacted] gemacht, habe sehr bald mal die Möglichkeit bekommen, und ich schätze wirklich sehr, dass man bei der SBB so schnell mal die Möglichkeit bekommt, die personelle Führung zu übernehmen. Ich glaube, ich war da 21, wo ich ein Team von 8 Kundenberatenden übernehmen konnte. Ich habe daneben vor allem auch noch zeitgleich studiert, also man konnte irgendwie auf jeder Hochzeit mittanzen und konnte trotzdem schon enorm viel Erfahrung sammeln. Und das habe ich jetzt gefühlt, dass du gerade in unserem Bereich, [redacted], im Bereich der [redacted], hast du sehr bald mal die Möglichkeit, dort die erste Führungserfahrung zu sammeln. Aber irgendwann kam schon der Drang, sich weiterzuentwickeln, weg von den Reisezentren, und dann ist der Rest irgendwo durch in die Zentrale. Und sich dort den Fuss zu fassen, in welche Richtung das gehen könnte, das war für mich eine komplett neue Welt, ich hatte keine Ahnung, was man dort alles machen kann. Es gibt so viele unerschwingliche Möglichkeiten, nachdem man am Schalter schon einfach gewusst hat, in welche Richtung das geht, und überall so plus minus die gleiche Aufgabe war. Wegen dem ist es für mich schon immer wieder eine neue Orientierung, auch jetzt seit einem Jahr, in meinem neuen Job als Geschäftskundenbetreuer, in dem Sinne immer wieder eine neue Orientierung, und enorm spannend, was ich alles für Möglichkeiten habe. Von dem her glaube ich schon, der Knick, wie du es angesprochen hast, war schon einmal weg vom Reisezentrum zu kommen, quasi die ganze Palette, die ganze Öffnung von weiteren Möglichkeiten zu finden.

S02 [0:09:25.0] : Ja, aber ich glaube, das ist eben der Knick, ich glaube, das wird jeder mal irgendwann, die meisten wollen den Schritt wagen, und irgendwann stösst man an die

Grenzen im Reisezentrum, weil dann machst du Teamleiter, dann gibt es vielleicht noch den Leiterreisezentrum, aber es ist auch wieder weniger, es gibt nur ein Leiterreisezentrum, und der nächste Schritt ist dann die Zentrale, und das sind so wenig Jobs, also ich sage jetzt, klar, du musst deine Qualifikation habe, du musst vielleicht auch ein bisschen Glück haben, dass du überhaupt einen Job in der Zentrale bekommst, und das ist schon noch entscheidend, aber ich sage, du kommst wahrscheinlich einmal über die Entscheidung, oder die Chance, und entweder du nimmst sie an, oder dann ist es vorbei.

S04 [0:10:06.0] : Ich glaube, das ist sehr ähnlich, auch bei mir war eigentlich so ein bisschen die Entscheidung, gehe ich in die personelle Führung oder nicht, und auf Stufe Reisezentrum ist es relativ einfach, dort einmal reinzukommen, ich glaube auch heute noch, die werden immer jünger, habe ich das Gefühl, die Leiter Reisezentren. Was bei mir noch geschehen ist, in den letzten Jahren, da ich auf der einen Seite [redacted] war, auf der anderen Seite, ich habe mir gesagt, das ist so ein bisschen mein Hobby, aber es war eigentlich mehr als nur ein Hobby, dann bin ich noch [redacted] gewesen, wo wir alle unsere eigene Sachen entwickelt haben, das war einfach so immer on the fly, oder nebenan, und irgendwann ist das immer grösser geworden, und das war vor, ich glaube, schon 5 Jahren, irgendwann muss ich mich entscheiden, gehe ich in diese Richtung oder in diese Richtung, einfach beides geht nicht mehr, und das habe ich dann aber wieder versucht, einfach raus zu zögern, weil ich einfach beides sehr gerne gemacht habe, und auch die Abwechslung hatte, und in den letzten Jahren ist dann wirklich die Weichenstellung gekommen, wo ich mich wirklich musste oder konnte entscheiden, aber das Coole war, ich hatte beide Wege offen, also ich konnte wirklich sagen, gehe ich links oder gehe ich rechts, aber ich musste mich entscheiden, und da uns das [redacted] einfach noch etwas näher ist als die [redacted] habe ich jetzt entschieden, weiterhin [redacted] zu bleiben, einfach die Fachliche Führung. (...)

I [0:11:34.0] : Das heisst, wenn ich das jetzt auch ein bisschen leichter verstehe, ist es wie bei den Reisezentren, sind die Entwicklungsmöglichkeiten oder die offenen Möglichkeiten wie so etwas abgeflacht, oder ist es so?

S02 [0:11:48.0] : Also ich war vier Jahre am Schalter und irgendwann merkt man einfach, du willst etwas Neues machen, und ich habe mich ein paar Mal bei der Zentrale beworben und immer eine Absage bekommen, und das war dann der Schritt für mich, und ich sagte, ich gehe extern. Ich bin zu der Swiss gegangen, und ich hatte einen mega coolen Job, aber dort hat einfach das Team nicht gepasst, und bin dann reisen gegangen, und ich wusste, wenn ich wieder zur SBB will, ich muss wieder am Schalter anfangen, weil ich komme nicht direkt zur Zentrale, weil sie haben einerseits einen Einstellungsstopp, andererseits nehmen sie eh meistens Leute, die das Business kennen, und habe dann wieder am Schalter angefangen mit dem Hintergedanken, ich will in die Zentrale. Und habe dann, nach vier Monaten bin ich in die Zentrale gekommen, und muss auch sagen, ich habe auch Glück gehabt. Und ja, ich glaube, das geht den meisten so.

S07 [0:12:40.0] : Ich möchte jetzt aber nicht unbedingt sagen, dass die Entwicklungsmöglichkeiten am Schalter beschränkt sind, es gibt schon enorm viele Möglichkeiten. Also man kann sich auch quer hin und an mit, man kann Weiterbildungen moderieren, man kann sich einbringen, ich glaube, die Rolle, die du hattest, war auch so ein bisschen eine Weiterentwicklung von einem Kundenberater, halt einfach auf zwei Beinen stehen, auf zwei beruflichen Beinen zu stehen, es gibt personelle Möglichkeiten, man kann sich fachlich einbringen, also Möglichkeiten am Schalter sind nicht ziemlich, also man schlägt nicht ziemlich früh den Kopf an, //S02: oder auch Stages.// aber ja, genau. Also es gibt viele Möglichkeiten, und gleichzeitig haben wir tendenziell, ja, das ist jetzt sehr subjektiv, ziemlich gleich mal irgendwo in eine andere Richtung, vor allem wenn man sich, vielleicht blöd gesagt, irgendwo noch weitergebildet hat, und auch andere Seiten gesehen hat, ein Studium gemacht hat, wo jetzt halt nicht konkret auf einen Job als Kundenberater sich einbezahlt.

I [0:13:43.0] : Teilt ihr so die Erfahrung, also ist das auch so, oder du bist so ein bisschen...

S05 [0:13:49.0] : Ich habe ja eine ganz andere Perspektive, ich war natürlich immer in der Zentralen, in dem Sinn, jetzt bei uns, bei uns ist es vielleicht mehr von [redacted] getrieben, oder von der [redacted], es hat sich alle 2-3 Jahre, wo sich irgendwo Möglichkeiten gegeben haben, weil ich sage irgendwo jedes Mal, wenn sich das Business reorganisiert, tut sich die [redacted] auch entsprechend reorganisieren und anpassen und ausrichten, weil vor allem bei uns, wo wir als [redacted] aufgestellt sind, hat sich durch das immer wieder Möglichkeiten und Chancen gegeben. Was ich wahrnehme, ist einfach, dass das extrem, das Geschäft extrem breit ist, dass man in sehr viele Sachen reinschauen kann. Wir haben hier in Anführungszeichen nur die Division MP, aber so wie ich auch miterlebt habe, man kann, wenn man Interesse hat, wenn man irgendwo auch nachhackt, oder das Beispiel, wenn man nicht aufgibt und dranbleibt, die SBB ist einfach so breitgestellt oder aufgestellt, dass man alle möglichen Jobs machen kann, wie die SBB bleiben kann. Man muss nicht mal extern gehen. (...) Es hat sich immer wieder, es wird aber auch etwas verlangt, abgesehen von dem, es ist sicher schon, es werden intern Weiterbildungen angeboten, man kann extern auch gehen, wenn man Interesse hat. Man muss es auch machen. (...) Sicher merkt man, dass es begrenzt ist, dass man einfach so dazu kommt man nicht. Man muss schon etwas dafür machen.

I [0:15:44.0] : Wie sieht es, wenn das Thema eine Kaderstufe wäre, das für euch eine Ambition wäre, eine personelle Führung, die einen haben ja personell schon geführt, eine thematische Führung, aber ist das etwas, wo ihr das Gefühl habt, dass ich das bei meinem nächsten Karriere-Schritt sehe, oder ist da so die Grundhaltung?

S03 [0:16:10.0] : Ja, also ich habe da irgendwann einmal die Weiche gestellt und gesagt, ich möchte eher in die fachliche Geschichte weitergehen. Nicht, dass mir das personelle nicht gepasst hat oder so, es war interessant, aber es hat mich nicht so befriedigt, wie wenn ich etwas fachliches Geschichte machen kann, mein Fachwissen oder das Zeug, das ich einbringen kann, das ich seit 1995 habe. Im Moment zumindest habe ich gar keine solche Ambitionen, sage ich mal. Es könnte schon sein, wenn ich jetzt irgendwo eine Stelle habe und dann hast du zwei oder drei Personen, aber heutzutage mit der Führungsspanne von sieben oder acht oder was wir haben, ja, das Beides gibt es weniger, sage ich jetzt mal, so mein Gefühl habe, oder du siehst deine Leute weniger, kannst du auch nicht mit ihnen zusammenarbeiten, dann arbeitest du lieber nahe mit ihnen zusammen. Sagen wir mal bei den Reisezugbegleitern oder so, wenn du dort Chef bist und 30 Leute hast und jeden siehst du einmal im Jahr oder vielleicht zweimal, das wäre jetzt auch nicht das, was ich möchte, sage ich jetzt mal. Also ich habe wirklich an vielen Orte herum geschaut, also was heisst an vielen, einfach herum geschaut, ich habe eigentlich etwas in der Region wollen, in der Region Zürich. Das ist bei unserer Firma etwas schwieriger, also zumindest bei MP, zum [redacted] konnte man noch gehen, am Flughafen zum Beispiel, die Informationen in den Zügen, das ist dort angesiedelt, aber sonst haben wir beim Marktpersonenverkehr in der Region Zürich, ist es etwas schwieriger und mir hat dann Corona noch etwas in die Hand gespielt, sage ich jetzt mal, dass es einfach etwas lockerer geworden ist, es hat immer WorkSmart gegeben, aber oft haben die Vorgesetzten gesagt, nein, WorkSmart, nein, nein, hier im Büro ist WorkSmart. Jetzt ist das nicht mehr so, das war für mich eine Mega-Chance, sage ich jetzt mal, dass ich mich auch durchringen konnte, ich nehme jetzt auch 100% Stelle in Bern an, obwohl ich in Zürich wohne, sage ich jetzt mal. Weil ich nicht mein ganzes Leben mit Pendeln verbringen möchte, habe das auch lange gemacht, aber jetzt irgendwann habe ich wie fertig, aber weil jetzt Corona war, kann ich sagen, ist es gerade perfekt. (...)

S07 [0:18:21.0] : Ich glaube, ich persönlich bin bei dieser Bogenkarriere schon wieder runter vom Bogen gekommen, wenn man Teamleiter mal als oben vom Bogen nimmt, aber ich kann mir vorstellen, ich habe das Gefühl, bei der SBB ist die Chance sehr gross, dass die Bogenkarriere mehrmals wieder frisch gestartet wird. Ich fühle mich jetzt nicht so, als bin ich

langsam am Verantworungen abgeben und will das nie mehr, sondern im Gegenteil, das rauf und wieder runter und mit Führung, mit personeller Führung, mit einer fachlichen Führung, das rauf und runter, das ist etwas, was ich sehr schätze, dass man die Möglichkeit hat, ich behaupte mal, wir haben sehr viele Möglichkeiten, auch gerade dank Organisationen, wie du es angesprochen hast, die zwar immer das Risiko sind, aber auch irgendwo durch sehr häufig Chancen sind. Und deswegen, also ich persönlich habe schon das Gefühl, es geht irgendwann auch wieder in eine andere Richtung. Aber ja, manchmal ist es auch schön, wenn man sich auf etwas von Beidem fokussieren kann und die reinen Nur-Führungspositionen (...) gibt es, das ist ziemlich selten, wo du nur führst. Und dann dort die Balance zu finden , finde ich schwierig.

S03 [0:19:35.2] : Also der Geschäftsführer am Bahnhof ist wahrscheinlich nicht oft, an einem grösseren, sage ich mal so. (...) Also unser am [redacted] ist nie am Schalten gesessen, sage ich mal so. Das sage ich auch nicht, weil ja das hat mir auch gefallen.

I [0:19:54.4] : Wie ist es bei dir? Soweit du..

S06 [0:20:01.0] : Also, ich bin noch zu wenig lange dabei, Ich habe jetzt nicht direkt Ambitionen, aber ich bin mehr also, personelle Führung auf Sinn, also mit dem Fokus von Wissensvermittlung geht halt mehr aufs Stufe, wenn du einen Praktikanten hast oder Lernende oder so. Das sehe ich voll, mache ich auch sehr gerne. Kann ich jetzt auch schon machen, also meine Nachfolgerin, die jetzt Hochschul Praktikantin ist bei uns in der Abteilung, fände ich auch verschwendetes Potential, wenn ich mich dort irgendwie voll aus der Rolle würde nehmen, weil ich bin ja noch am nächsten dran. Darum finde ich es auch wichtig. Oder ist es mir wichtig, dass ich das weitergebe, weil das ihr auch helfen kann, etwas besser zu machen, als ich es gemacht habe. Aber halt das andere, wirklich so eine klassische, personelle Führung, auf Stufe Teamleiter, ist noch gleich so ein, zwei Schritte zu früh, vor allem auch in dem Konstrukt, wo ich bin, in einem Reisezentrum kommst du eher mal noch dazu, als jetzt irgendwo sehr in einem administrativen Bereich zu arbeiten. (...)

I [0:21:14.0] : Wenn ihr jetzt auf euer Team schaut und vielleicht auch eure anderen Kollegen, Kolleginnen oder Arbeitskolleginnen, die eigentlich auf dem gleichen Jobprofil arbeiten wie ihr, habt ihr das Gefühl, sind die gleichen Themen relevant? Also, die setzen sich mit dem Gleichen auseinander. Ob es fachliche Führung ist, personelle Führung, ist es ein Thema, das um ist, oder sind da andere Schwerpunkte? (...)

S02 [0:21:45.0] : Wir sind acht Leute und ein Chef, und es hat jeder verschiedene Themen. Also, es macht jeder etwas anders und bei uns ist es so, jeder hat seinen Bereich und der Chef ist der, der reportet. Der Chef ist der, der steuert und reportet. Er weiss nicht relativ tief Bescheid, er weiss gut Bescheid und kann dich unterstützen und leitet es halt weiter, vertritt dich nach oben, aber mega tief im Thema ist er nicht.

I [0:22:14.0] : Aber wenn es jetzt wie so ein Thema Weiterentwicklung, sich generell über Karriere Gedanken machen, ist das auch etwas, das auch aktiv untereinander ein Thema ist?

S02 [0:22:24.6] : Bei uns mega, ja. Wir sind eigentlich so bunt durchmischt, von jung bis, ja, kurz vor der Pension nicht, aber irgendwie so 55. Bis etwa dorthin. Und ja, also die oberen, musst halt nicht mehr fördern, das weiss er auch, bei uns jung ist es so, die möchte er fördern. (lachen) //S00: Das ist schon so. kannst du nicht mehr. Das kannst du nicht mehr fördern. // Ja, förderungsresistent (lachen). Und, ähm, ja, bei mir ist es so, ich würde gerne mal eine Führungsfunktion übernehmen. Ich war jetzt wahrscheinlich zu wenig, lange dabei und habe den Schritt nicht gemacht, zum Teamleiter machen. Und jetzt in der Zentrale wird halt wie eine Führungserfahrung vorgegeben. Also ich kann wie nicht mehr in der Zentrale, in eine Führungsposition reinrutschen, ohne dass ich Erfahrung habe. Und das ist das, was mir jetzt persönlich fehlt, aber jetzt, da gibt es so viele Möglichkeiten. Zum Beispiel steht jetzt zur

Auswahl, dass ich irgendwie eine Stage mache mit dem Leiter Reisezentrum von einem Schalter, dass der mal frischen Wind in die Zentrale bringt, vielleicht ein halbes Jahr, Jahr. Ich gehe dafür auf die Fläche raus, gehe dort als Leiter arbeiten, dass ich eben mir die Führungserfahrung auch mal, ja, auch gewöhnen und beibringen kann. (...)

S05 [0:24:14.6] : Ja, es ist Nein, nein, es ist Ich habe eben immer Teams geführt, ich hatte auch unter Teams und durch die Reorganisationen führe ich jetzt heute ein Team von zehn Leuten, alle direkt. Und es ist ja ganz unterschiedlich. Es geht immer so ein bisschen um die gesamte Situation, in der sich der Mitarbeiter und die Mitarbeiterin befinden. Es gibt eben wirklich solche, (...) die sagen, es gab vor kurzem jemanden, der ein bisschen früher in diesem Sinn aufgehört hat, aber noch an der Uni Geschichte studieren wollte. (...) Und vielleicht ein ganz Junger, der sagt, der ist noch so ein bisschen nebenbei als DJ aufgebaut. Und da sage ich den Leuten recht offen und ehrlich auch, schau, kommt einfach, wenn ihr etwas wollt, dann schauen wir es an. Sei es Weiterbildung, sei es irgendwo ein anderer Job. Also, ihr unterschreibt hier nicht für die nächsten fünf bis zehn Jahre, sowieso nicht. Aber sonst, dass man es einfach zusammen macht. Und es ist ganz unterschiedlich, ja. Vier, fünf Leute, die auch schon Teams haben geführt, wo der eine sagt, oh nein, die nächsten drei Jahre will ich gar nicht mehr wissen von dem, der hat nicht so gute Erfahrungen gemacht, aber dann geniesst es richtig, dass er einfach fachliche Themen hat und nicht nur personelle Themen, so in dem Sinn. Andere, die sagen langsam, okay, jetzt wäre es dann wieder Zeit. Ein Dritter, der vielleicht mal, aber er hat gerade Nachwuchs bekommen und so weiter und ganz andere Themen auf dem Radar hat, als irgendwie noch personelle Führung. Sonst noch übernehmen, der hat schon genug personelle Themen zu Hause mit dem Nachwuchs. Und es kommt auch immer einfach die ganze und sei es auch bei den ja, recht viel auch bei den Frauen im Team, die ganz unterschiedlich unterwegs sind. Und das ist einfach sei es mit der Situation, die sie haben oder eben auch ganz spannend die sagen, das kann ich auch ein bisschen bestätigen oder so, mit dem Arbeiten vielleicht, das habe ich irgendwie gesehen, aber kann man, egal ob Frau oder Mann, die sagen, ich möchte irgendwie reduzieren auf 80 oder 70 Prozent, weil ich schon immer mal noch Schulungen geben wollte irgendwo oder schon lange einen IronMan machen wollte, einer ist am Trainieren, wie ein ganzer Wilder. Und es ist irgendwie gut so, wenn es irgendwo aufgeht und ich glaube, die ganze Palette, ja. Wo ich eigentlich so ein bisschen eingesehe, die unterschiedlichen Bedürfnisse. Was ich auch bestätigen kann, was so extrem hilft, ist die ganze Lockerheit, die entstanden ist, auch seit Corona, auch bezüglich sei es Homeoffice oder so. Also ich mache jetzt wirklich nur sehr gute Erfahrungen mit den Leuten, die sagen, die viel, viel entspannter sind, die einfach auch sagen, guck, morgen ist Homeoffice, am Morgen kommt dann vielleicht der Handwerker oder was auch immer, dann muss ich schnell weg und muss dem die Türen öffnen und die sind viel, viel entspannter unterwegs. Aber eben die SBB gibt ja die Möglichkeit auch. Das finde ich sehr, sehr gut.

I [0:27:18.0] : Du hast vorhin gerade so gesagt, für dich war wie eine Hürde, ohne Führungserfahrung.. Habt ihr auch andere Hürden erlebt bisher in diesem Verlauf? Sie könnten auch von persönlicher Natur sein, wo ihr das Gefühl habe, da gab es ein bisschen (...) Widerstand oder vielleicht auch Chancen, wo ihr gemerkt habt, da habe ich etwas mitgenommen.

S04 [0:27:46.0] : Ich glaube, Hürden ist vielleicht zu viel gesagt, aber ich glaube, was extrem hilft, ist, wenn man sich bekannt macht oder irgendwo die Leute kennen dich, sie wissen, wie du tickst, wie du schaffst, wie du performst. Das hilft enorm, weil das habe ich selber gespürt, wo ich das Gefühl hatte, die Zentrale wäre der nächste Schritt. Und solange ich dort nicht bekannt war oder mich die Leute nicht gekannt haben, da bist du relativ schnell weggesibbelt gewesen. Vielleicht konntest du dich einmal vorstellen oder so, aber das ist schon bald mal gewesen. Und sobald du mit dem Netzwerk, das du aufgebaut hast, dort Leute kanntest, klar, es braucht auch immer noch ein bisschen Glück oder zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort. Und dann ergibt sich die Chance viel einfacher, als wenn man wirklich als No-Name,

sage ich jetzt mal, sich bewirbt. Ich glaube, da ist die SBB wahrscheinlich nicht anders als andere Firmen auch. Wenn man die Leute kennt, und ich glaube, das ist so ein bisschen persönlich, wenn ich als Vorgesetzter die Auswahl habe, jemanden einzustellen, den ich kenne, den ich weiss, wie er tickt und jemanden nicht. Die sind aber sonst, von den fachlichen Qualifikationen her, genau gleich. Ich glaube, es ist fast natürlicher für wen, als ich mich entscheide. (...)

S02 [0:29:11.0] : Du musst dich fast wie beweisen, habe ich so manchmal das Gefühl. Wie es [redacted] gesagt hat, nach vier Jahren kenne ich mal die Leute in der Zentrale. Es ist ja riesig. Vielleicht kannst du nachher noch Stellung nehmen. //S06 : Ja da wollte ich mich schon fast einhenken.// Genau nach vier Jahren kennst du mal die Leute, du hast dich vielleicht auch mal beweisen können, du hast ein Projekt gehabt, das erfolgreich war, die Leute kennen dich, die haben schon mal von dir gelesen. Das macht es viel einfacher. Ich habe mich noch nie aus dem aus beworben, aber ich kann mir vorstellen, dass wenn ich mich jetzt irgendwo im [redacted] in dieser Abteilung bewerbe würde, mich würde man kennen. Das ist für ihn, wie ich vorhin schon gehört habe, Hochschulpraktikum, noch mal befristet. Ich gehe davon aus, du bist jetzt noch mal am suchen und ich weiss nicht, ob man dich jetzt kennt. Vielleicht [redacted], intern wahrscheinlich schon, aber wenn du übergreifend suchen willst, ist es extrem schwer.

S06 : Also ich kann bestätigen, was ihr beide gesagt habt. Es wird einem eigentlich immer gesagt, ich weiss nicht, ob es nur ich bin oder ob es allgemein unterschätzt wird, der Stellenwert von, sich bekannt mache. (...) Dort sehe ich die Schwierigkeit, wenn du über die Arbeit mit den Leuten zu tun hast, dann kommst du in Kontakt, aber wenn du es sonst machen musst, ist viel Eigeninitiative gefragt, dass du von dir aus sagst, ich habe das Interesse, ich gehe aktiv auf die Leute zu. Ich hatte das Glück, dass ich schon eine Zeit vorher, schon während des Hochschulpraktikums darauf geschillt habe, ich habe tendenziell eine Chance, dass ich in der Abteilung bleiben kann, und das vielleicht zu wenig gemacht habe. Das könnte auf mich zurückfallen, dass ich sage, innerhalb meiner Abteilung sind rund 80 Leute, bin ich sehr gut vernetzt, aber ausserhalb komme ich schnell an Grenzen, wo ich den Horizont noch erweitern muss oder bereits davor hätte anfangen müssen Das ist genau das, wenn dich die Leute kenne, dann hilft es. In jeder Lage.

I [0:31:40.0] : Wenn du sagst, Netzwerke ist das für dich, du bist schon sehr lange in der SBB, was hast du proaktiv unternommen, dich in der SBB bekannt zu machen?

S04 [0:31:58.0] : Grundsätzlich ging es sicher darum, dass du innerhalb deines Bereiches, wenn irgendwo interne Weiterbildungen sind, dich dort jeweils mit Leuten vernetzen konntest, aber auch, als das Thema Zentrale aufkam, proaktiv auf Leute zugehen, auch mal bei Stages Möglichkeiten sich dort einbringen, auch über die Vorgesetzten zu schauen, wie man dort noch das Netzwerk nutzen kann. Es gibt schon Möglichkeiten und diese muss man einfach nutzen. Manchmal sogar die informellen Anlässe sind fast, also nicht wichtiger, aber genauso wichtig wie die formellen, weil dort gibt es oft Konstellationen, wo man mit Leuten in Kontakt kommt, wo man gar nie daran gedacht hat und kommt ins Gespräch und findet spannende Anknüpfungspunkte. (...)

S05 [0:33:06.0] : Was auch viel hilft oder was es recht viel gibt, ist Projekte, die abteilungsübergreifend sind. Vielmals hat man Respekt davor, weil es natürlich auch mehr zu tun gibt, aber wenn man die Schwächen ablegen kann, und es irgendwie auch schafft, dann kann man sehr viel Good-Will erarbeiten. Dann wird man auch in ein anderes Licht gestellt, hat auch viel mehr Möglichkeiten, sich irgendwo anders zu zeigen. Das habe ich schon sehr viel mitbekommen, wo man ganz wenn irgendjemand irgendwo gesucht wird, sagt, oh den habe ich mal in diesem Projekt gesehen, du wäre das nicht vielleicht jemand, sprech doch mal mit dieser Person. So läuft es halt relativ viel. (...)

I [0:33:57.0] : Wenn ihr jetzt so, erneut Teamkolleginnen, vielleicht auch Mitarbeiterinnen, die ihr geführt habt, oder führt, ist dort das Thema Netzwerke zum Beispiel, habt ihr das Gefühl, dass das dort etwas anders oder nicht so so präsent ist oder wie wird das gehandhabt? Ist es etwas sehr Individuelles oder merkt ihr dort einen Unterschied?

S04 [0:34:22.0] : Ich glaube es ist sehr individuell und ich glaube jetzt vor allem, wenn ich für unser Team spreche, wir haben wirklich so einen Mix zwischen Leuten, die schon länger bei der SBB sind, die auch wirklich vom Vertrieb kommen, aber dann haben wir auch einen grossen Teil, der wirklich voll von extern kommt. Und das ist noch sehr spannend, wie sich die Leute dann eigentlich das Netzwerk aufbauen. Aber grundsätzlich glaube ich, für unser Team gesprochen, haben alle ein sehr grosses Interesse das Netzwerk aufzubauen. Schlussendlich, ich sage jetzt mal auch als Produktmanager, bist du halt in vielen Facetten, in vielen Bereichen unterwegs und für das brauchst du natürlich ein Netzwerk sowohl für deine Tätigkeit, aber das hilft dir natürlich dann auch für weitere allfällige Karriereschritte. Oder wie es eben du, [redacted], gesagt hast, mit zusätzlichen Aufgaben, Projektaufgaben, sind nicht immer die beliebtesten Jobs, aber wenn man es eben sieht, dass man mit neuen Leuten in Kontakt kommen kann, ist das eine extreme Chance. Und vor allem jemand, der jetzt neu in einem Team ist oder neu zur SBB kommt, sind das extrem wertvolle Möglichkeiten, so crossfunktionale Zusammenarbeit zu suchen. (...)

I [0:35:42.0] : Das ist jetzt vieles, das ist ja auch etwas, wo du auch eine eigene Initiative übernimmst. Was wäre denn die SBB, sagen wir mal, intern, wo sie auch anbieten, jetzt Weiterbildung war ja ein Thema, auch vielleicht Förderprogramme, ist das etwas, wo ihr auch schon mal Teil von etwas gewesen seid? Oder auch, habt ihr vielleich auch schon davon profitieren können, wie ist da eure Erfahrung? (...)

S03 [0:36:08.0] : Ja, das hat bei uns, also, KNP, Kadernachwuchspool, hat das geheissen, heisst es glaube ich nicht mehr, aber der, das ist halt auch auf den Vorgesetzte drauf angekommen, sage ich mal, wahrscheinlich hatte ich jetzt einfach Schwein, dass ich dann relativ schnell nach der Lehre in die Teamleiterfunktion gehen konnte, weil der Chef vielleicht etwas in mir gesehen hat, sage ich mal, also ich bin wirklich gefördert worden am Anfang, ja, immer noch, aber ja, Wind von hinten gehabt, sage ich mal, und, (...) ähm, dann ist eben das KNP aufgekommen, dort konnte man sich bewerben, dann kam man dort rein, (...) divisionsübergreifend war es nicht, es war vom Personenverkehr, aber zumindest hast du auch mal mit Lokführer, Peercoachings durchgeführt, oder einfach solche Sachen, du hast dort auch andere Sachen gesehen, sage ich mal, in der Unternehmung, du hast dort Leute kennen lernen können, weil das KNP, also wenn ich heute zum Teil jemanden sehe, der mit mir im KNP war, sage ich mal, aber hey, weisst du noch, dann, vor 20 Jahren, dort irgendwo, in Sigriswil, oder weisst der Geier wo, das ist dann, ja, networking, man kennt sich noch, dich habe ich auch schon mal gesehen, ich glaube, dort hat, habe ich das Gefühl, dass das die SBB extrem Möglichkeiten bietet, an solchen Sachen teilzunehmen, sage ich mal, und hilft einem auch, also man lernt dort, ja, ein Geschäft zum Beispiel führen, sage ich mal, beim Bahnhof oder so, das war ein bisschen die Richtung von dem KNP, den ich gemacht habe, darum würde ich schon sagen, also Unterstützung war da, da muss man vielleicht auch Schwein haben, du hast es vorher auch mal gesagt, im richtigen Moment, und der Vorgesetzte, muss vielleicht auch noch stimmen, ja, aber, also ich sehe dort bei der SBB relativ viel Hilfe, sage ich mal, von allen Seiten.

S07 [0:37:58.0] : Da möchte ich dir beipflichten, vielleicht vor allem in Bezug auf Vorgesetz, bei mir ist genau so gewesen nach den 2 Jahren, nach der Lehre habe ich, bei mir hat es nicht KNP geheissen, sondern Talent-Starters geheissen, und das war divisionsübergreifend, also wirklich mit dem kompletten Vorteil, dass man nicht nur innerhalb von Personenverkehr Leute lernt kennen, sondern wirklich über die ganzen Divisionen und Abteilungen, wo wir haben, neue Leute lernt kennen, das war nach 2 Jahren, und ja, wirklich ein Jahr später kam dann der Teamleiter-Job, und ich behaupte, dort steht und fällt sehr, sehr viel mit dem

Vorgesetzten, der a, das entdeckt, b, auch ein bisschen das Know-how hat, was es gibt, also dass man überhaupt etwas kann machen, alles als Vorgesetzter, dass man ein bisschen kann unterstützen, dass sich die Person in das Programm bewirbt, ist ja nicht so, dass man es muss machen und aufgedrückt bekommt, sondern man darf sich schon ein bisschen selber investieren, wenn man das so will, und dann als nächster Schritt, als der Teamleiter-Job kam, hatte ich trotzdem das Gefühl, dort gab es auch sehr viele Programme und Kurse, die mich als Basiskader geführt haben, um zu lernen, was kann ich mit meinen Mitarbeitenden mache, dass sie sich weiterentwickeln können, dass sie einen ähnlichen Weg in den ersten Schritt gehen können, wie ich nicht gehen konnte, und ich habe das Gefühl, auf dieser Stufe funktioniert es schon, dass man ein Verständnis schafft, dass es wichtig ist, ein Netzwerk aufzubauen, dass man den eigenen Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, sich auch zu präsentieren, dass es nicht alles eine Chefsache ist, die repräsentationstechnisch weiterhilft, sondern dass man etwas weiterdelegieren kann, und zum anderen eben, dass es genau so Einsteiger-Kurse gibt, oder Start-Kurse gibt, wo man versuchen kann, in eine Richtung zu investieren und zu weiterentwickeln, ob es die richtige Richtung ist, wird sich im Nachhinein bestätigen, oder hat man andere Ideen, dass es vielleicht nicht die richtige Richtung war.

S02 [0:40:02.3] : Und doch hakt man immer wieder an, wie jetzt in meinem Fall, ich habe das Betriebswirtschaftsstudium abgeschlossen letztes Jahr, und dann hat mein Chef gefunden, das wäre eigentlich gut, wenn du mal das Talentprogramm gehst, das Starters, dann habe ich mich dann angemeldet, und habe eine Absage bekommen, mit dem Grund, dass ich im letzten Jahr eine externe Weiterbildung abgeschlossen habe. Also sie wollen eigentlich dort die Leute fördern, die noch nichts gemacht haben, oder vielleicht jetzt nicht die Gelegenheit hatten, bzw. nicht wollen, eine externe Ausbildung abschliessen. Das ist dann so, ja, du nimmst gewissen Leute, vielleicht in den Wind aus der Segel, klar, es gibt so viele Möglichkeiten, das ist nicht ein Rückschlag, aber es ist vielleicht irgendwie, ja, am besten nimmst du jetzt dort die Leute rein, die wirklich wollen, die ein Potenzial haben, anstatt einfach gewisse Leute ausschliessen, wie sie jetzt schon eine Weiterbildung gemacht haben. (...)

I [0:40:57.0] : Und wenn ich wie richtig verstehe, also das Programm, haben sie dort auch, du hast dort ja teilgenommen, also gibt es dort Sequenzen, die auch wie SBB intern stattfinden, oder ist das wie, sie unterstützen dich einfach in deiner Weiterentwicklung?

S07 [0:41:15.0] : Absolut, in Sequenzen, in Modultagen aufgeteilt mit Projektarbeit, die man bekommt, und diese Projektarbeit ist, wenn möglich, auch immer nicht im gleichen, im eigenen, in der eigenen Abteilung oder in der gleichen Division, wo man es macht, sondern, dass man extra ausserhalb der eigenen Division mal etwas anschaut und sich ein bisschen mehr investiert, wo man wirklich mal von der Basis auf alles Neues recherchieren muss, wie jetzt so ein Projekt aufgestellt werden kann. Und ja, es sind dann immer Modultagen, wo ja, irgendwie Führungstypen angeschaut werden, wo angeschaut wird, was das jetzt genau deine Persönlichkeit sein könnte, wie es weitergehen könnte, es werden Netzwerkanlässe durchgeführt, also man ist dort schon sehr, sehr eng geführt während eines Jahres, eben in Mündung von einer Projektarbeit, die man einfach als Gruppe macht, und wenn immer wirklich so weit weg wie möglich von der eigenen Division, wo man selber ist.

I [0:42:17.0] : Und wie ist das jetzt zum Beispiel bei euch? Bist du auch schon mal Teil von so etwas gewesen? Ich meine, du bist ja jetzt sehr lange bei der SBB, hast du vielleicht auch so eine Entwicklung mitbekommen, dass es vielleicht auch immer ein relevanteres Thema wurde?

S04 [0:42:30.0] : Ja, also ich habe wie [redacted] auch das KNP mal gemacht, also dann jetzt glaube ich KNP 1, 2, glaube 3, gegeben, irgendwie so, aber dort, das habe ich sicher mal gemacht, und was mir jetzt gerade so in die Diskussion in den Sinn gekommen ist, die Ausbildung, die ich jetzt mache, das CAS, das ist eigentlich zwar von einer Fachhochschule, ist aber eigentlich ein SBB-Angebot, also in dieser Klasse hat es nur SBB-Teilnehmer, das

hat Vor- und Nachteile, logisch, aber das natürlich auch wieder mit Netzwerk, mit Kontakte, und das ist dann über alle Divisionen, also jetzt Immobilien, Infrastruktur, Cargo, ist alles dabei, und das macht es natürlich spannend, wenn man vor allem so im SBB-Umfeld sich noch weiter vernetzt. Das ist noch so etwas, was auch noch recht spannend ist, wo man nutzen kann, und das andere, wo es auch immer wieder gibt, unterschiedlich, ist der Blick über den Gartenzaun, dass man eigentlich auch mal wirklich bewusst in einen anderen Bereich, in einen anderen Bereich hinschauen kann, das nehmen vor allem viele Kundeberatende vor, die dann zu uns ins Drittgeschäft kommen, erstens einmal natürlich um sich auszutauschen, aber natürlich genau eigentlich um sich bekannt zu machen, dass man das Gesicht dazu hat, gegenseitig, aber das kann natürlich auch für sie natürlich eine Chance sein, sich innerhalb der Zentralen mal zu zeigen. (...)

I [0:44:02.0] : Wenn ihr jetzt so überlegt, eine weitere, oder wir haben jetzt doch auch drei von euch, die Kinder haben, wie ich es vorhin bei der Vorstellung gehört habe, habt ihr das Gefühl, das hat für euren Karriereverlauf einen Einfluss gehabt, oder wie hat das eure Karriere tangiert, seit ihr Familie habt? Oder vielleicht auch für die anderen, die vielleicht je nachdem auch den Kinderwunsch haben, je nachdem, ist das schon irgendwie ein Hinterkopf, oder wie ist das? (...)

S04 [0:44:39.0] : Also, das einte, dass mir gerade in den Sinn kommt, als das erste Kind auf die Welt kam, war ich gerade mitten in der Weiterbildung, und man hat gesagt, typisch Männer sind immer in der Weiterbildung, wenn sie Kinder bekommen. , das ist mir so geblieben, ja das passt halt meistens zeitlich so in dem Alter. Ich habe sie dann trotzdem fertig gemacht. Also, die Weiterbildung, nicht der Fall. Von daher, ich glaube, es braucht sicher, es kann einen gewissen Knick geben, kommt auch darauf an, dass sich die Perspektive ein bisschen verändert, oder der Fokus natürlich auch ein bisschen verändert. Was ich extrem geschätzt habe, dass ich eigentlich sobald das erste Kind auf der Welt war, und ich habe gesagt, ich möchte bewusst reduzieren, und einen Tag zu Hause für das Kind schauen, dass ich die Möglichkeit habe. Und nicht, dass es dann geheissen hat, ja, das kannst du machen, aber, dann musst du eins zurück, dann kannst du die Leitungsfunktion nicht mehr wahrnehmen. Und das ist, das habe ich jetzt noch selten gehört, dass das irgendwo ein Hindernis gewesen wäre. Also klar, wenn man dann sagt, ich möchte nur noch 50% arbeiten, dann ist die Diskussion eine andere. Aber wenn man jetzt sagt, eben so ein Tag oder anderthalb Tage oder so, ich glaube, das hat immer irgendwo eine Lösung gegeben. Das habe ich extrem geschätzt, von der SBB als Arbeitgeber, dass man das Vereinbarkeit von Beruf und Familie eigentlich extrem fördert. Also das finde ich, da kann ich nichts Gegenteiliges sagen. (...)

S07 [0:46:18.0] : Ich persönlich habe mir noch nie darüber Gedanken gemacht, dass es könnte, also durchaus Gedanken gemacht bezüglich Kinder, aber nie Gedanken gemacht, wenn das jetzt der optimale Zeitpunkt dafür wäre, dass es auch aufging mit meiner Karriere. Vielleicht bin ich da wirklich zu blauäugig unterwegs, wo man das Gefühl hat, es wird eh irgendwie aufgehen, aber ich persönlich habe auch das Gefühl, dass bei der SBB sehr viele Möglichkeiten bestehen, mit flexiblem Arbeiten, mit Pensumsreduktion für eine kurze Zeit, für eine längere Zeit, mit sehr viel Rücksicht auf bestimmte Tage, an denen man frei haben möchte. Also die Möglichkeit, das ist das, was ich aus meiner Erfahrung in meinem Umfeld sehe, wie es andere machen. Und wegen dem hätte ich mir nie Gedanken gemacht, dass ich das einte vom anderen abhängig machen müsste und umgekehrt. Es wäre durchaus spannend, ob das bei der Frauendiskussionsgruppe andere Lösungen oder andere Ideen hätte. Da gibt es vielleicht schon noch Differenzen, aber aus meiner Sicht, in meinem Geschlecht, hätte ich mir nie Gedanken dafür gemacht. (...)

I [0:47:31.0] : Vermehrt auch heute in der Diskussion ist auch immer wieder das Thema Co-Lead aufkommen. Bei euch heisst es Topsharing. Habt ihr schon Erfahrungen damit gemacht? Seid ihr auch schon mal in einem Team, in dem das Topsharing stattgefunden

hat? Oder wisst ihr von anderen Teams, die so momentan geführt werden? Wie ist da so? Die Wahrnehmung?

S02 [0:47:56.0] : Durchaus positiv. Es gibt schon zwei, drei eben auf der Stufe Reisezentrum, die Topsharing machen. Was ich so höre, ist relativ positiv. Es gibt solche, es gibt Topsharings, die 60-60 arbeiten, also 120%, das ist ein bisschen mehr. Dafür meistens jemand verfügbar. Es gibt so Topsharing, wo beide 100 arbeiten, sie haben allerdings zu 60% eine Leitungsfunktion. Die anderen 40% sind sonst noch in entweder dem gleichen Reisenzentrum oder in einem anderen, also als normale Mitarbeiter aufgestellt. Aber so lange gibt es das noch nicht. Erst seit ca. 2 Jahren.

I [0:48:43.0] : Wie ist die Einstellung? Wenn ihr euch jetzt so Gedanken darüber macht, ob es für euch auch, ich sage mal, wenn ihr so geführt würdet, oder auch wenn ihr vielleicht auch mal in ein Top-Sharing reinkommen würdet, wäre das etwas, das für euch attraktiv wäre?

S07 [0:49:05.0] : Bei mir, wo ich meinen ersten Schritt in die Zentrale gemacht habe, hatte ich auch nur ein Teilzeit-Pensum in der Zentrale. Es scheint auch verbreitet zu sein, dass man vom Schalter zum Teilzeit-Pensum kommt. Und es hatte zur gleichen Zeit auch eine Teamleitungsfunktion. Ich persönlich hätte mir es dann gewünscht, dass es die Topsharing-Funktion schon gibt. Sie ist aber da erst in sehr, sehr frühen Phasen am Aufkommen gewesen und ich hatte das Gefühl, es wurde noch kritisch begutachtet, dass es aufgeht, dass jemand nur 50% in einem Schalter arbeitet und dann Leute führen soll und 50% den Kopf völlig an einen anderen Ort hat. Und ich denke, in den letzten 2-3 Jahren hat sich sehr viel getan. Viel offener wurde es. Du hast gesagt, dass es 120% für eine Stelle gibt, für die es eigentlich nur 100% gegeben hätte, dass man mehr Geld in die Hand nimmt, dass es solche Möglichkeiten gibt. Ich hätte es sehr gerne mal versucht und vielleicht wird sich diese Lösung auch irgendwann geben. Aus Sicht des Mitarbeiters bin ich auch noch nie "Topgeshared" geführt worden. Aber ich habe jetzt nicht irgendwelche Bedenken. Ich sehe tendenziell nur die Vorteile, dass man zwei Personen hat, die unterschiedliche Persönlichkeiten und Charaktere haben, von denen man von beiden profitieren kann. (...)

S06 [0:50:31.0] : Bei uns, also in dem Team, wo ich jetzt bin, hat es das gegebene, ein halbes Jahr, aber durch personelle Wechsel ist es wieder zurückgekommen. (...) Darum weiss ich nicht, wie es ist, aber mein Anspruch wäre einfach, als jemand, der in einem solchen Team war, mit zwei Leitern, glaube, dass die Verteilung klar ist und dass es nicht innerhalb von diesen zwei Personen (...) widersprüchliche Anweisungen gibt. Aber dadurch, dass unsere Abteilung sehr selbstorganisiert ist, ist es auch nicht so, dass grosse Anweisungen von einer Leiterin oder kommen, dass ich mich auf das Personelle beschränke. Darum denke ich, wäre es bei uns gut machbar. Generell aber auch in der Struktur, in der ich arbeite, weil es halt auch ein Team von 20 Personen ist, wäre man manchmal froh, die Mitarbeitenden sind froh, wenn sie zwei Ansprechpersonen haben, weil sonst konzentrieren sich 20 Leute auf eine und diese Person ist vielleicht auch froh, wenn sie auch nicht 20 Dialoggespräche führen müssen, sondern nur noch 10. Dass sie sich so aufteilen könne, also die Arbeit ist eigentlich ein bisschen anders gestaltet.

S05 [0:51:55.0] : Jetzt kommt natürlich immer auch noch darauf an, was der Vorgesetzte nachher für eine Rolle hat, wie du so gesagt hast, wenn das Team selbst organisiert ist, oder wie die Leute unterschiedlich führen. Ja, es ist, warum nicht, es ist kein Thema. Was ich merke, ist, seit 2012 ist es mehr in Richtung Coaching gegangen, (...) vielleicht um Austausch zu haben, aber du hast es vorhin kurz erwähnt, der Vorgesetz in dem Sinn kann dir inhaltlich nicht viel mehr helfen, weil du bist ja nach dran am Thema. Ich glaube, diese Freiheit hat man hier. Du hast auch gefragt, wegen Kinder, ich weiss nicht, ob das das irgendwie (...) beeinflusst hätte, ich glaube es nicht, es ist eher, dass man vielleicht auch selbst bewusst sagt, okey, ist das noch zu vereinbaren mit dem, was ich eigentlich möchte, mit den Kindern, eben vielleicht auf 80%, oder vielleicht eine Stelle, wo ich vielleicht auch weiss, okay, unter

100% geht eh nichts, im Sinne von, weil einfach die Anforderungen so sind, aber ich glaube nicht, dass das blockieren kann, ich habe das nie wahrgenommen. Auch sei es jetzt für, von Frauen, die Nachwuchs haben, die in führender Position sind, die ohne Probleme das, ich sage es, oder im Team innen, die gewechselt haben, während sie eigentlich im Mutterschaftsurlaub waren, zurückgekommen sind, in ein neues Team, das auch gemacht hat, (...) logisch wird dann auch im Team, wie damit umgehen, (...) der Geschäftsleiter im Fernverkehr ist auch einer, der sagt, vor halb neun musst du nicht kommen, weil ich bringe die Kinder in die Kita, oder in den Kindergarten, und die Frauen arbeitet, und es wird auch akzeptiert, es ist nicht irgendwie umgekehrt, es ist genau gleich, es ist dann ein Einspielen vom Team. (...)

I [0:54:33.0] : Was würde euch, ich sage jetzt mal für die nächsten, viele haben vielleicht momentan nicht die Ambition, um gerade eben die nächsten Entwicklungen zu machen, aber wenn ihr jetzt eine Möglichkeit hättet, von der SBB intern, was würde euch helfen? Was könnte etwas sein, sei es Weiterbildung, sei es kulturell etwas, wenn ihr wünschen könntet? (...) Das war schon eine grosse Frage.

S07 [0:55:09.0] : Uns sind eigentlich schon sehr sehr viel gute Grundlage gegeben, dass es einfach eher an uns ist, die ganzen Möglichkeiten, die ganzen Plattformen, die es gibt, entsprechend aktiv in Anspruch zu nehmen.

I [0:55:23.0] : Ist fast kein grosser Need hier, wo ihr sagen könnt, das brauchen wir.

S02 [0:55:27.0] : Ich glaube die Chance, dann zu packen, wenn sie kommt.

S05 [0:55:31.0] : Ich wollte gerade auch sagen, im Sinne von, wir können uns nur selber helfen, es gibt so viele Möglichkeiten, es gibt auch Stages, (...) und die Sache, ich kann nur erzählen von dem, was ich gesehen habe, ich hatte das Glück, ich durfte [redacted], von Personenverkehr dazumals, jetzt von MP, sei es in der Geschäftsleitung von [redacted] oder von [redacted]. Und es ist immer, wenn wir gewusst haben, irgendein Projekt oder Situation oder eine Stelle, oder etwas gegeben hat, wenn wir auch gewusst haben, da ist jemand, der etwas will, und das auch irgendwo platziert hat, beim Vorgesetzten, das habe ich noch nie erlebt, dass jemand gesagt hat, es kommt nicht in Frage, oder was auch immer, sondern er hat doch gesagt, und er ist doch jetzt dort schon seit 2, 3 Jahren, oder seit 4 Jahren, oder seit 5 Jahren, und hat mal gesagt, es wäre mal nachher für irgendetwas anderes in die Richtung, es ist immer aufkommen und diskutiert worden. Ich glaube, diese Offenheit ist wirklich da und wird auch gelebt (...) Ja.

I : [0:56:48.4] Teilen die anderen diese Wahrnehmung auch so?

S04 [0:56:52.0] : Ja, ich würde schon sagen, weil ich glaube, ein Wunschkonzert ist es nicht, sondern man sagt, das, was die SBB als Arbeitgeber bereitstellt, ist es einfach jedem Einzelnen überlassen, zu nutzen, und was dient, und was nicht. Und klar, es müssen noch andere Sachen passen, damit es dann einen nächsten Schritt geben kann, dass sich das auch verwirklichen lässt, aber irgendwo zu warten, dass jemand auf einen zukommt, das ist eine alte Zeit, die irgendwann einmal vielleicht gewesen ist, aber schlussendlich soll man ja selber Steuern in der Hand haben, und das bewirken können, was man will. Und ich glaube, dort hat es, wie Steve sagt, Leute rundherum, die man auch angehen kann, und entsprechend kann man auch Support geben.

I [0:57:43.0] : Es kommen ja auch viele massgeschneiderte Massnahmen nur für Frauen mehr und mehr auf. Wie ist das, die Wahrnehmung aus eurer Perspektive? Löst das auch etwas aus? (...)

S02 [0:58:02.0] : Ich kann jetzt nur von [redacted] erzählen, letztens ist gerade der Leiter [redacted] ausgeschrieben worden, und die Haltung war eigentlich ganz klar, es hat zu wenig Frauen in dem Leitungsteam, und er hat sich nicht sag ich jetzt mal commitet, dass es eine Frau sein muss, aber er hat von Anfang an gesagt, wenn sich zwei bewerben, die gleich qualifiziert sind, nimmt er die Frau. Es ist jetzt nicht so geworden es ist jetzt wieder ein Mann. Ja, aber das war halt einfach sein Statement, dass auch die Frauenquote, auch in diesen Führungsrollen, dass die auch angeglichen wird.

S07 [0:58:44.0] : Aber es hat ja trotzdem irgendwo eine Haltung, dass man sagt, wenn es es gibt, dann gehen wir zur Frau, aber es muss nicht "durchgestiert" sein, wenn wir 5 Frauen zur Auswahl haben, und einen Mann zur Auswahl haben, und der Mann ist qualitativ besser, dann nimmt man den Mann trotzdem. Ich habe es gleich wahrgenommen, es sind meine Chefs, Geschäftskunden, die, wo ich auch gehört habe, ein Commitment, das will man rausgeben, aber es ist nicht durchgestiert auf Biegen und Brechen, sondern es ist im Endeffekt trotzdem qualitativ, behaupt ich jetzt mal, das habe ich bisher auch gemerkt von meinem Vorgesetzten qualitativ die beste Lösung. (…)

S04 [0:59:31.0] : Was noch ist, als für mich ein wichtiges Votum. Also ich glaube, für mich ist es noch ein wichtiges Votum, ich befürworte das sehr, dass es wirklich dezidierte Programme oder Weiterentwicklungen oder Förderungsmassnahmen für Frauen gibt. Ich sehe aber einfach sehr oft, dass es auf beiden Seiten das braucht, es nützt ja nichts, vor allem sind wir beim Thema, wenn Kinder ins Spiel kommen und man sagt, wir haben ja nicht Kinder, dass man sie nachher fünf Tage in der Woche in der Kita hat, sondern man will Betreuung selber sicherstellen, dann braucht es ja eigentlich beides. Und wenn das eigentlich nicht sauber ausgeglichen ist, nützen all diese Förderprogramme fir Frauen nichts, wenn dann schlussendlich die Frau mehrheitlich zu Hause bleibt und dann nur noch ein kleines Pensum arbeiten kann und so nachher ihre Karriereplanung oder Karrierenschritt muss zurückgestellt werden. Und das nützt ja nichts, wenn man sich nur auf die Frau fokussiert, sondern man muss bei den Männern genau gleich ansetzen und sagen, da braucht es dort aber auch gewisse Massnahmen, dass es auch für Männer attraktiver wird, vielleicht noch attraktiver, vielleicht noch etwas stärker zu reduzieren, um irgendwo die Gleichberechtigung voranzutreiben. Ich glaube, das ist, finde ich, manchmal in der Diskussion kommt das am vielfach etwas zu kurz.

S02 [1:00:56.0] : Da kommt ja wieder das Top-Sharing hinzu. Das ist eigentlich eine der besten Möglichkeiten, um auch Leute, nicht nur Frauen, auch Männer, die reduziert arbeiten möchten oder vielleicht noch ein zweites Standbein haben, dass sie eine Führungsrolle ausüben können. (…) Bei denen, die ich kenne, ist das häufig der Fall. Ich kenne zwei Leiterinnen, eine studiert mit [redacted] oder hat studiert, und die zweite von denen hatte noch Kinder neben bei und hat sonst noch eine Ausbildung gemacht. Also es ist wirklich, um zwei Dinge gleichzeitig auszuüben oder eben sonst noch familiär. (...)

I [1:01:48.0] : Das ist ein Zwiegespaltesthema. Wie ich es von dir so ein wenig raushöre. Also die Frauenquote, die du jetzt angesprochen hast, die dann irgendwie so ein bisschen kritisch schon auch angeschaut wird und eben nicht einfach in dem Sinn einfach angeschaut wird. Es ist eigentlich mehr eine Ambition und nicht eine Quote. (...)

S05 [1:02:12.0] : Die ganze Geschichte mit der Diversifizierung wird teilweise sehr stark auf Frauenquote ausgelegt. Ich sage immer, man darf nicht vergessen, Diversifizierung heisst nicht nur Mann, Frau, sondern auch vielleicht auch für 55-Jährige gleich noch Interessen und Ambitionen und nicht nur 30 oder 35 oder 20- oder 35-Jährige. Das ist auch nicht Diversifizierung. Nur mal ein Beispiel. Manchmal vergisst man die Durchmischungen hilft auch innerhalb der Teams. Oder auch das, was du angesprochen hast. Es muss nicht immer jemand von der Zentrale sein, es darf auch jemand, keine Ahnung, vom Wallis, von Zürich,

von irgendwie ganz anderen Sicht, von draussen sein, der sich dort einen Diversifizierungsaspekt einbringt. Ich glaube, das ist manchmal so ein bisschen der Fall. Ich merke es aber schon, dass du angesprochen hast, dass es oftmals nur so kurze "ja wenn es dann doch vielleicht, dann probieren wir eine Frau". Es darf nicht zu künstlich werden. Und nur auf das fixiert, sondern Diversifizierung heisst für mich breiter. Absolut. Vielleicht haben sie auch keine Ahnung, jemand von [redacted], der vom Geschäft keine Ahnung hat. Ja, es ist so. Aber man kann auch manchmal ganz andere Perspektive einbringen. Das ist für mich so ein bisschen der Punkt.

Tonaufzeichnung gestoppt

Gruppendiskussion 5

Datum	28. Februar 2024
Uhrzeit	10.00 – 11.30 Uhr
Ort	SBB CFF FFS Hauptsitz, Hilfikerstrasse 3, 3000 Bern 85
Interviewerin	Andrina Peer (Abk. I)
Diskussionsteilnehmende	HR- und Personalverantwortliche
Anzahl Teilnehmende	7
Transkriptionsregeln	Nach Dresing und Pehl (2010)

I [0:00:06.0] : Stimmt ihr alle einer Aufnahmen zu, für Dokumentationszwecke?

S00 [0:00:10.0]: (gemeinsam) Ja.

I [0:00:13.0] : Gut, ja dann, würde ich euch bitten, euch noch kurz vorzustellen, euer, Hintergrund jetzt da im HR, in der Personal, oder, ja, wo auch immer ihr tätig seid, kurz berichten, wie lange ihr auch schon bei der SBB tätig seid, vielleicht auch, ob ihr, ja, wie eure Erfahrungen generell auch mit dem Thema Diversity und Inclusion ist, ob es dort schon erste Touchpoints gibt. Ja, wer möchte die Runde öffnen?

Zur Wahrung der Anonymität der Teilnehmerinnen wird die Vorstellungsrunde, die möglicherweise Rückschlüsse auf die Personen zulässt, bis 0:12:18.0 nicht im Transkript festgehalten.

I [0:12:18.0] : Super, danke vielmals. Ihr habt jetzt soeben berichtet, dass das Thema mittlerweile sehr relevant ist. Wie habt ihr die Bemühungen der SBB über die Jahre erlebt? Hat sich das entwickelt, dass das Thema immer relevanter wurde, jetzt gerade die Förderung von Frauen explizit? Wie nehmt ihr das wahr? Hat sich das an Beispielen gezeigt?

S02 [0:12:45.0] : Ich kann es jetzt eher persönlich sagen, ich muss dazu aber erwähnen, dass ich vier Jahre in den USA gelebt habe. Ich war glatt erschrocken, als ich in die Schweiz gekommen bin, wie ausgestellt ich als berufstätige Mutter geworden bin. Das war für mich ein Kulturschock. So ähnlich wie du das auch beschrieben hast, ist es kein Thema in Amerika, ob ich als Frau arbeite oder nicht. Das ist einfach privat. Es ist meine Entscheidung, ob ich das tue. Aber es wird weniger in die Unternehmen gezogen. Es ist auch kein Thema in Vorstellungsgesprächen. 'Wie organisieren sie sich als Mutter von zwei Kindern?' Das ist mir auch in den SBB passiert in Vorstellungsgesprächen. (...) Und das andere, neben der privaten Entscheidung, habe ich das so erlebt in den 13 Jahren, dass es ein Thema gewesen ist, das sehr politisch war. Man hat dem immer Aufmerksamkeit geschenkt. In den letzten Jahren hat man sich um Hebel gekümmert. Gerade mit dem Zug zu euch, zu [redacted], hat man eine Stelle gefunden, nicht nur eine zentrale Stelle, die es immer noch gibt mit Diversity & Inclusion, sondern man hat geschaut, wo man wichtige Hebel installiert, dass es nicht nur eine private Entscheidung ist, und auch privat geprägt ist, ob jetzt eine Führungskraft, ich sag jetzt mal, es gut findet Frauen oder Diversität im Team zu haben, sondern man sich grundsätzlich strukturell darum kümmert. Das erlebe ich bei der SBB schon. Einen guten Ansatz. Und da würde ich als Beispiel, dass man wirklich sagt, wenn wir einstellen, dann gucken wir. Wir gucken nach Unconscious Bias, weil ich da einen ganz grossen Hebel drin sehe. Davor hatte ich den Eindruck, dass es mehr eine Privatangelegenheit gewesen ist.

Auch Frauen, die gearbeitet haben oder auch nicht. Ich verspreche mir davon mehr. Man muss im Sinne einer Organisation wirklich grössere Hebel haben, als das, was es bisher gegeben hat. Wir sind da auf einem guten Weg. Das ist meine Meinung.

S06 [0:14:50.0] : Ich schliesse gleich an. Man hat gemerkt, dass Recruiting ein grosser Hebel ist, wenn man die Diversität ins Unternehmen bringen will. Gerade so in den letzten 2-3 Jahren hat man wirklich gemerkt, dass der Fokus darauf ist. Es sind auch Ambitionen, Ziele unteranderem, wir haben nur Ambitionen (...) im [redacted] haben wir aber auch Ziele. Wir haben das Ziel gehabt bis Ende 2025 plus 5% mehr Frauenanstellungen, aber auch Bewerbungen zu erzielen. Wir werden den Zielwert nicht ganz erreichen. Aber man merkt schon mit den Initiativen, auch Teilzeit-Initiativen, auch mit den Back-to-Business-Programmen, die wir haben, dass wir neu auch Zweitausbildungen, z.B. für Kundenbegleitung, oder Kundenberatung oder Zugverkehrsleitung, ist auch ganz neu, dass wir das Teilzeit anbieten. Es gibt ziemliche Unterschiede. Wir haben festgestellt, dass Bereiche, die sehr Mühe haben, Leute zu finden generell, viel offener sind zu diesem Thema, weil sie "müssen", manchmal auch, aber nicht nur. Bereiche, in denen es okay läuft, sind sie vielleicht auch weniger offen. Wenn wir die Stellen ab 60% anbieten, wenn sich jemand mit 60% und jemand mit 100% bewirbt, können wir es beeinflussen, aber wir können es nicht entscheiden. Es liegt bei der Linie, für wen sie sich entscheiden. (...)

S03 [0:16:12.0] : Ich glaube auch, das Thema ist sehr präsent. Was man merkt, ein Workshop zu diesem Thema explizit, dort gibt es eine kleine Überdosis, oder so ein bisschen "ah nein, jetzt nochmals in einen Workshop, um zu diskutieren". Dort merke ich, dass finden sie nicht mehr so cool. Aber eben die Hebel, die man konkret hat, das Comply or Explain, wo man wirklich begründen muss, wenn man keine Frau auf einer Führungsstufe hat, oder warum nicht? Ich glaube, das führt schon auch zu einem Mindsetwechsel. Es gibt Beispiele, wo ich sagen muss, wir sind, sicher nicht überall, aber ein Schritt weiter. Jemand, den ich kenne, wird jetzt Leiterin vom Einkauf bei der [redacted], obwohl sie gesagt hat, während dem Bewerbungsgespräch, dass sie schwanger ist. Ich glaube, das hätte es vorher wahrscheinlich nicht gegeben. Da hätte man wohl eher gesagt, du das ist jetzt vielleicht nicht der richtige Zeitpunkt, um auf eine Führungsfunktion einzusteigen. Es gibt positive Beispiele, aber es gibt auch noch viele. Ich glaube, es ist mehr das Implizite. Sprüche, Witze, die sind immer noch sehr ausgeprägt. Da ist man sich einfach, obwohl es dauernd thematisiert, aber wie nicht bewusst, dass das dazu führt, dass sich Frauen vielleicht nicht so wohl fühlen in gewissen Gremien oder Umfeldern. Ich glaube, dort hat man auch noch einen Weg vor sich. Wenn wir die Diversität noch etwas weiter nehmen, wenn wir französische Sprechende integrieren, Tessiner integrieren, dort sind wir schon noch nicht auf dem Punkt. Es ist schon immer noch die Hauptsprache, zum Beispiel Deutsch. Obwohl man immer sagt, "Chacun parle dans sa langue", aber ich finde, es ist noch sehr ausgeprägt kulturell. Ich weiss nicht, ob es ist, weil man sehr stark in der Diversität auf das Frauenthema setzt. Also ich nehme es als präsenter wahr, als sonst Diversität.

S07 [0:18:28.0] : Ich glaube, das ist genau so ein wichtiger Punkt. In der SBB ist Diversität eigentlich Geschlecht und Sprache. Ich sage, das ist sicher wichtig, weil das ist etwas Objektives, das man festmachen kann. Das ist sicher wichtig als erster Schritt. Aber, du hast gesagt, es gibt eine ganz andere, wo es jetzt neu Frauen im Leitungsteam gegeben hat, eine Dynamik im Team. Das ist sicher Geschlecht. Das sieht man auch in der Sprache. Das ist ausweisbar, das sieht man direkt. Aber persönliche Eigenschaften, wobei die Diversität auch eingeht, das ist eigentlich auch da, wo die Unterschiede sind, unabhängig von Sprache und Geschlecht. Das ist auch sehr wichtig. Ich glaube, das Risiko ist da, dass Führungskräfte eigentlich gleiche Leute wieder nachrekrutieren. Man kann sich damit identifizieren und hat gleich Sprache und Verständnis. Ich habe das Gefühl, wenn man es über Erfahrungen schafft, zu merken, ich hatte ein besseres Team, es ist spannender, ich habe neue Inputs bekommen. Und es schafft bei diesen guten Teams, wie jetzt du gesagt hast, was war es, WP //S05: ja.// Wenn man schafft, dass herauszutragen, das war ein Erfolgsding gewesen,

damit dass die Leute merken, aha ich versuche das auch, ich lege auf das Wert. Ich habe das Gefühl, das bringt den Leute eine Chance. Die Leute motivieren, in dem man sagt hey wir hatten Erfolg in gewissen Bereichen mit Diversität. Das als positives Beispiel nimmt und weiter trägt. (...) Weil der Comply or Explain Ansatz, ist was ich so aus dem Umfeld mitbekommen haben, von Männern primär ist, jetzt muss ich mich entschuldigen, wenn man einen Mann einstellt. Und hat wie so eine erste Abwehrreaktion ausgelöst. Es kippt ins Gegenteil, du wirst benachteiligt. Und dass noch viel dazwischen ist, bis die Benachteiligung aufhören würde. Als ich nehme an, diese Reaktion hast du sicher auch schon mitbekommen?

S06 [0:20:31.0] : Also wir haben es erst eingeführt und wir haben noch nicht so viele Leute, die diese Fragen ausgefüllt haben. Das wird das wird sich noch zeigen. //S07 : Nach der Kommunikation einfach, da haben ich die Rückmeldung bekommen // Ich glaube, diese Rückmeldung bleiben bei euch, die haben es noch nicht so zu uns gefunden //S07: Okey.// Aber es war für uns klar, dass es so eine Reaktion geben wird.

S07 [0:20:48.0] : (...) Ich möchte so an denen, wenn man es schafft zu zeigen, gerade dort wo Druck drin ist mit Personalmangel, dass man es über positive Beispiele schaffen könnte zu zeigen, wir haben hier einen Bereich, wir sind diverser aufgestellt und wir sind besser geworden. Das fände ich ja.

S03 : Ja, [0:21:13.7] was halt eine gewisse Gefahr ist, eben jetzt am Beispiel dass ich vorhin erzählt habe, von ihr wo jetzt Leiterin Einkauf wird. Dort habe ich gehört, sie ist 39 Jahre alt, sie sieht nicht so aus, aber selbst wenn sie so aussieht, sie hat sich in einem Verfahren, ein massives Verfahren mit Assessment, Panelgespräch und weiss nicht was durchgesetzt. Und trotzdem habe ich danach von jemandem gehört, dass es so in einem gewissen Umfeld geheissen hat, ja ist ja klar, sie sei einfach angestellt, weil sie eine Frau ist. Das würde man wahrscheinlich nicht direkt zu einer Frau sagen. Aber ich glaube, das spürt man schon noch. Ich bin jetzt gespannt, wie es ihr geht, wenn sie startet, wie sich das entwickelt. Aber ich glaube, sie wird sich auch mehr beweisen müssen, als jemand der 40 ist, also auf dem gleichen Alter, aber ein Mann ist. Also da bin ich schon ein bisschen , also gerade in dem Umfeld, in dem sie, also ja je nach dem in welchem Umfeld, dass du halt bist, wenn es sehr männerlastig ist.

S06 [0:22:17.0] : Ich finde, rein der Vorgang, dass das eingeführt wird, das war nicht meine persönliche Entscheidung, aber ich finde es auch schwierig, dass okey man will die Diversität einbringen, aber die Inklusion findet dann nicht statt. (...) Das ist ja eigentlich so der Ansatz, jeder kann seine Sprache sprechen, aber dass stimmt aber eigentlich nicht, so wie ich es wahrnehme. Wenn jemand bei uns Französisch spricht, gibt es ganz viele Leute am Tisch, die es nicht verstehen und umgekehrt auch nicht. Was bringt es, das reinzubringen, wenn man es dann trotzdem nicht leben kann?

S02 [0:22:47.0] : Aber genau da ist aber ein Ansatzpunkt. Weil Inklusion ist ja ein biografisch geprägtes Thema. Wenn wir strukturell sagen, wir haben Hebel, wir bringen mehr Frauen oder mehr Diversität. Es ist jetzt vielleicht ein Platzhalter, ich würde es gerne bei Frauen machen, weil man sieht es einfach so, bringt mehr Frauen rein, dann geht es ja genau darum zu gucken, wie wir die nun halten. Es geht genau darum, nach weiteren Hebeln zu suchen, dass dieses biografisch geprägte Verhalten, was wir haben, und ich habe da einen recht einfachen Umgang mit, weil ich vom Auftreten her recht burschikos, ob das gut ankommt, sagen kann, ja, ja ich bin halt eine Quotenfrau, ja und, was ist es dann? Das ist eine persönliche Geschichte, das muss man dann wieder rausnehmen und das Halten kann ja nicht davon abhängig sein, wie robust ich als Frau bin, oder die Kollegin, die jetzt drin ist, dass die gegen das Thema ankämpft, die sogenannte Quotenfrau. Das kommt ja wahrscheinlich auch wieder so rein. Jetzt haben wir wieder so eine Quote. Es gibt auch Quotenmänner. Bei uns im Team müssen wir den nächsten Mann eigentlich einstellen, weil wir mit den Männern runtergehen. Aber wir neigen manchmal als Menschen dazu, sehr

biografisch geprägt an das Thema ranzugehen, was ja auch okey ist, nichts desto trotz muss man jetzt nach kulturellen Hebel suchen, dass man als Organisation dranbleibt, dass eben nicht jeder so das Gefühl hat, und das wird wahrscheinlich auch noch ein bisschen, also eine wahnsinnig anstrengende Arbeit. Aber das was du sagst, dass wir nach positiven Sachen suchen. Ich finde es gut, das zu sagen, es gibt genug Untersuchungen ausserhalb der SBB, die beweisen, dass diverse Teams erfolgreicher sind. Das hat schon vor 20 Jahren gegeben. Nichts desto trotz haben wir biografisch geprägt, weil wir vielleicht Heavy Metal sind, weil man es Männern eher zutraut. Ich weiss es nicht. Ich will jetzt nicht die ganzen Vorteile hier rausholen. So eine gewisse Geschichte. Da muss man wirklich noch weiter dranbleiben, dass nämlich genau eure Arbeit auch fruchtet. Und das Bemühen Leute, wirklich andere Menschen als das Klassische, was immer auch klassisch bei uns sein mag, in Leitungsteams zu holen, dass das da eine gewisse Wirkung hat. Und ich glaube, da muss man wirklich dranbleiben. Und das braucht von uns allen einen gewissen Atem.

S06 [0:25:04.0] : Es ist ein Wandel vor der Gesellschaft, der Zeit braucht.

S08 [0:25:07.0] : Ich glaube, dort ist es wieder so, dass das versuchen, das in die Fläche herauszubringen, ist mega wichtig. Als ich zur SBB kam, als ich vier Jahre dabei war, dachte ich, wow, das Thema ist präsent. Man macht verschiedene Dinge. Von dort, wo ich kam, von diesem Unternehmen, hat man noch eine Weisung herausgegeben am Frauentag, dass streiken da nicht zulässig ist. Und man hat es nicht irgendwie als Möglichkeit genutzt, um zu sagen: Hey, wow ihr in der Pflege machen einen guten Job. Und trotzdem merke ich, ich habe irgendwie in meinem Kopf das Gefühl es ist an vielen Orten schon angekommen, oder gerade bei büronäheren Tätigkeiten haben Personen eine gewisse Sensibilität. Und dann gehe ich in ein Werk raus, um eine Befragung durchzuführen wegen Rassismus. Und das Erste, was ich merke, ist, im Lift steht ein sexistischer Spruch. Und dort habe ich einfach gemerkt, wir müssen schauen, dass wir nicht zu fest entfremdet, und wieder probieren, dass wirklich zu verankern. Zum Glück hat die Führungskraft gerade das Handy gezückt, ein Foto gemacht und gesagt, ich gehe dem nach. Das ist jetzt der richtige Vibe, dort. Aber es ist so tief in diesem Bereich. (...)

S04 [0:26:23.0] : Man hat sehr gute Hebel gefunden. Und ich glaube, die braucht es auch. Wissenschaftlich weiss man schon sehr lange, was eigentlich richtig wäre. Ich glaube man hat auch sehr viel Überzeugungsarbeit geleistet, aber es braucht einen gewissen Druck, damit es auch fruchtet. Ich glaube, man hat lange genug gepröbelt und versucht, zu überzeugen. Aber wenn man nicht einfach mal sagt, das setzen wir jetzt durch, dann passiert es wie nicht. Ich glaube, es braucht wirklich starke Hebel und auch gewissen Druck. Sonst kommen wir nicht vorwärts. Weil es ist so tief in den Leuten drin, dass biografische Verhalten oder auch das gesellschaftliche Verhalten. Es braucht einen gewissen Druck, damit der Wandel überhaupt stattfinden kann. Überzeugen ist gut, aber ich glaube, das andere ist auch nötig. Ich bin überzeugt davon, das Thema Frau und Sprache ist super, wenn man dort einen Schritt vorwärts kommt. Aber Diversität geht für mich noch viel viel weiter. Es geht für mich darum, dass man immer wieder in eine andere Perspektive eintaucht und auch Bereitschaft hat dafür. Und das wirklich auch bewusst will. Und das hört nicht auf beim Geschlecht, oder bei der Sprache, das geht viel viel weiter. Ich glaube, es braucht wirklich eine Einstellung und ein Bewusstsein dafür.

S05 [0:27:44.0] : Was ich wahrnehme, ich bin der Überzeugung, dass Sprache extrem relevant ist im Thema. Ich nehme wahr, dass es in der Schweiz als Gesellschaft, aber auch bei der SBB, man sich besonders also extrem schwierig tut. Ich habe jetzt nicht gerade ein sehr junges Beispiel, aber ich habe wirklich auch vor ein paar Jahren x Veranstaltungen als Besucherin besucht, wo ich manchmal dachte, es sei wirklich Wahnsinn. Wenn ich es jetzt analytisch anschaue, hätte ich mich nicht einmal angesprochen gefühlt. Die Sprache, das Wort Mannschaft, es ist eine sehr militärische Sprache, Front. Man tut sich extrem schwer. Und wenn ich dann denke, wenn ich zum Beispiel in ein internationales Meeting gehe oder

in eher in kulturelle Kreise, da fängt man heute seit anderthalb Jahren an mit 'ah was ist dein Pronomen'. Das ist wirklich Wahnsinn. Auch das, was du vorhin gesagt hast, die Kluft zwischen Fläche und hier, finde ich auch dort, was in der Gesellschaft in diversen Orten passiert, und wie wir dort sehr verzögert unterwegs sind. Ich möchte nicht sage was richtig und was falsch ist. Gleichzeitig hätten wir in der Sprache einen riesigen Hebel, da tun wir uns extrem schwer.

S07 [0:29:13.0] : Also du meinst mit Sprache, die wir nutzen und nicht aufgrund der Diversität der Sprache.

S05 [0:29:19.0] : Sprache im Sinne von, passe ich an, auf das, das Frauen mit explizit erwähnt sind. Jetzt reden wir nur von Frauen und Mann. Wir haben noch ganz andere Themen. Ich glaube, da werden wir uns schwer tun, also da wird die SBB sich sehr schwer tun.

S03 [0:29:38.6] : Also ich glaube, es fängt aber auch schon dort an. Es gibt ja auch unterschiedliche Männer. Das ist auch noch so das, was ich. Man rekrutiert immer das Gleiche, das vielleicht den typischen männlichen Attribut hat bei Führungskräften. Aber schon dort finde ich, dass es hilft, und das höre ich auch von Frauen, die in rein männlichen Leitungsteams sind, dass es schon hilft, wenn du zwei, drei Männer hast, die nicht die typischen männlichen Attribute haben, sondern eher die typischen weiblichen. Das hilft schon enorm, dass sich eine Frau gleich wohl fühlen kann in einem Leitungsteam, als wenn alles Männer sind, die genau gleich sind, und Alphatierchen sind, was man klassisch darunter versteht. Dort hilft es schon, wenn man auch dort schaut, wenn man jetzt zum Beispiel keine Frau rekrutieren kann, dass man wie auch schaut, welche Kompetenzen man noch braucht, was man nicht im Team hat, was uns noch ergänzen könnte. Ich glaube, da würde man genau so etwas schaffen, dass sich eine Frau eher wohlfühlt, als in einem Team, wo alle Männer genau gleich ausgerichtet sind. Dort könnte man auch bereits einen Grundstein legen, dass man sich wohlerfühlt, sich selbst sein kann und auch sein Stärke ausspielen kann.

S02 [0:31:03.0] : Und ich finde so, um daran anzuschliessen, es ist ja einfach auch ein Fakt, dass die Diskussion, egal ob sie divers geführt wird, ich habe es auch mitbekommen, dass sich Menschen darüber aufgeregt haben, dass man das dritte Geschlecht mitbedenken soll. Es ist eine hochemotionale Diskussion, die schnell auf dem Tisch ist. Ich muss selber aufpassen, dass ich nicht in meine gelangweilte "ich bin keine Quotenfrau, ich bin einfach so, wie ich bin." Und trotzdem muss man sich in einem Team anpassen. Es geht glaube ich auch grundsätzlich darum, eine gewisse Leichtigkeit mit dem Thema zu haben. Es ist nicht so einfach, wir brauchen die Strukturen, wir brauchen einen gewissen Zwang, den ihr ja angesprochen habt. Nichtsdestotrotz würde ich mir manchmal wünschen, dass das neue Normal halt eben auch mit Leichtigkeit verbunden ist. Und die Menschen, ich habe auch Männer gehabt, junge Männer, die sagten, sie brauchen sich nicht zu bewerben, es wird sowieso eine Frau genommen. Dann habe ich gesagt, es geht letztendlich auch um Leistung. Und das steht ja auch ein stückweit dahinter, es geht ja nur darum, um zu schauen, dass man nicht per se davon ausgeht, dass wenn eine Person sich bewirbt, um eine Förderstelle oder bei einem, ihr macht das ja noch anders, der Person qua Geschlecht, Herkunft, so gewisse Attribute per se zugeschrieben werden. Sondern, dass man da noch einmal genauer hinschaut, um aufzutun. Aber letztendlich müsste Leistung dahinter kommen. Aber in der Diskussion ist es immer hochemotional. Auch was du so sagst, es gibt dann gerüchteweise etwas dahinter. Und da würde ich mir wirklich auch ein bisschen Mut und Zivilcourage von jedem wünschen. Aber letztendlich auch von Führungskräften, die immer noch eine sehr zentrale Rolle bei uns haben, dass gewisse Dinge wie du gesagt hast, da wird dann einfach das Handy gezückt und man geht dem nach. Also man muss gewisse Dinge, darf man einfach auch nicht akzeptieren. Das ist dann einfach nicht mehr schick zu sagen, jetzt haben wir noch einen besonderen Damenbesuch da. Da würde ich mittlerweile auch steil gehen. Und sagen, Moment mal, wo ist jetzt hier die Herausforderung? Aber dann bringt man wieder eine Diskussion rein. Es ist nicht so einfach, gegen diese Emotionen, die da sind, anzugehen. Ich

muss auch ganz ehrlich sagen, ich gucke dich jetzt an, weil du männlicher Vertreter bist, muss auch ein bisschen aufpassen, dass man jetzt auch nicht von den Männern redet, dass du ja gerade so angesprochen hast, dass jetzt auch so polarisierte Geschichten da sind. Wir haben alle ein Interesse daran, weiterzukommen. Wir müssen einen guten Weg finden, damit zu gehen. Und ich würde mir wirklich, und das ist wirklich ein ganz hehrer Wunsch von mir, Leichtigkeit in dem Thema wünschen, bei all der Schwere, die durch Prozesse und so reinkommen muss. Sonst habe ich das Gefühl, dass alle sofort biografisch reagieren. Und ganz ehrlich, du hast es so angesprochen, in der Schweiz. Für mich ist es so, ich komme aus einer Familie, die berufstätig ist, ob das jetzt daher ist, dass ich international unterwegs bin oder nicht, das weiss ich nicht. Aber es ist völlig klar, dass bei uns Frauen arbeiten. Und ich erlebe dann schon immer auch in einem gewissen Alter Männern mir gegenüber, die überhaupt keinen Handlungsspielraum haben, weil ihnen das nicht bekannt ist, dass ihnen eine Frau professionell auf Augenhöhe begegnet, weil sie einfach ein ganz anderes Frauenbild haben. Das weiss ich mittlerweile. Hätte ich das vor 13 Jahren gewusst, wäre ich vielleicht noch woanders gelandet. Ich habe in mir immer völlig konsterniert, wie fremd für einige war, weil ich mich in einer gewissen Art und Weise verhalte. Und wenn ich gewohnt bin, dass Frauen gewisse Rollen annehmen, da muss ich auch, wie bringt man das jemandem bei? Ich hoffe, ich habe das jetzt ordentlich genug ausgedrückt. (...)

S07 [0:34:36.0] : Ich finde den Punkt von Diversität, dass man sagt, es braucht Diversität in den Leitungsteams. Und Frauen und Sprache ist das, was man objektiv sieht. Aber es braucht doch eigentlich, wenn man sagt, wir haben schon 4, 5 die extrem analytisch unterwegs sind, dann braucht es vielleicht auch ein paar Kreative. Und dann kann das ein kreativer Mann sein oder eine kreative Frau. Und leider, das ist eigentlich die Zeit, hat man es bisher nicht geschafft. Obwohl man es seit 20 Jahren oder so, Frauenquote und so sagt, hat man es nicht geschafft, es signifikant zu steigern. Sondern es ist mehr oder weniger gleich geblieben, ein bisschen besser wurde. Aber wahrscheinlich auch, weil die Gesellschaft ein bisschen besser wurde. Und nicht, weil die SBB besser wurde. Darum finde ich es wichtig, das ist auch immer mein Argument, wenn es um Diskussionen geht, mit eben Quotenfrauen und so, dann sag ich ja man hat es anders nicht geschafft. Das ist der zweitbeste Weg, aber es ist immer noch besser als der andere Weg, den man bis jetzt gemacht hat, nur mit man sollte, das hat offensichtlich nicht gelangt. Das ist noch so, finde ich wichtig zu erkennen. Und dann auch, wir können uns ganz viel vornehmen als SBB, aber schlussendlich sind wir in einer Gesellschaft, wo die Heavy Metal Mitarbeitenden, es ist brutal schwer, diversifiziert hier zu rekrutieren. Weil es gibt ja noch andere, die weit am Markt suchen, wir sind nicht die einzigen. Und die Gesellschaft, wir können nicht (...) Die Gesellschaft ist (...) Wir müssen uns einfach mit dem konfrontieren, was wir in der Gesellschaft haben, mit der Situation. Und das fände ich jetzt auch noch ein bisschen spannend herauszufinden. Auch wenn du sagst, du bekommst in der Gesellschaft Sachen mit, wo man zuerst fragt, wie will man angesprochen werden, warum schafft man es nicht, so Leute in eine Firma zu integrieren, auch in den Führungsstufen, die auf der ganz anderen Seite des Spektrums kommt. Nicht nur Sachen probieren, die in der Mitte abzuholen, sondern auch ganz weit gehen, dass wir eine extrem breite Diversifizierung hätte. Weil im Moment bilden wir sehr stark die Gesellschaft ab und haben noch mit dem (...) Mit den Extremen sind wir noch nicht vertreten zum Beispiel.

S08 [0:37:00.0] : Ich habe dort eine These, ich leite neben dem Arbeiten einen Ausbildungskurs, dort sind 25-20-Jährige in der Pfadi, die sagen dann schon, jetzt machen wir zuerst diesen Kreis und Pronomen. Ich habe das Gefühl, dass es das eine ist, das ist eher die jüngere Population, die das mitbringen will, die vielleicht anders mitbringt, schon um eine Führungskraft zu sein, schon nur vom Alter her. (...) Das andere ist sicher das, was du gesagt hast, mit der Inklusion. Wenn du in ein Umfeld kommst, wo du die ganze Zeit kämpfen musst, wo du dich gar nicht wohlfühlst, dann hast du keine Lust auf das.

S07 [0:37:47.0] : Aber es ist so bei der SBB wirst du eigentlich belohnt, wenn du dich anpassen kannst und ins System einfügst.

S08 [0:37:51.0] : Ja, und ich glaube, das sind eben wieder die Rahmenbedingungen, wo wir irgendwie schaffen müssen um am Rahmen etwas zu ändern und dieser Rahmen dann auch wieder Einfluss haben kann auf die Leute, die sich da bewegen.

S06 [0:38:04.0] : Wir sind zurückhaltend unterwegs mit Themen, wenn wir jetzt Pride sponsern, LGBTQ. Ich habe noch nie jemanden vom Management gesehen, der sich zu dem äussert oder dabei ist. Das ist authentisch, wir haben ein Label, aber haben wir einfach das Label oder sind das unsere Werte? //S08: Oder eben traut sich dann jemand das darstellen?// Das ist schon auch etwas, was man wahrnehmen kann oder nicht. Steht eine Führungsperson hin, wirklich eine Führungsperson, und spricht über das Thema und sagt, dass alle willkommen sind oder hat man einfach das Label?

S08 [0:38:36.0] : Ich glaube, da ist man wieder teilweise gehemmt, ob man so politisch sein darf.

S06 [0:38:41.0] : Ja, es ist auch ein sehr politisches Thema.

S03 [0:38:45.0] : Ja, und es ist schon ein Thema finde ich (...) Man merkt es manchmal, wenn man mit diesen Leuten etwas mehr zu tun hat. Es ist schon ein Thema, bei den viele noch sehr //S00: Vorurteil // Eine konservative Meinung. //S06: Ja sehr ablehnend, nicht, ich finde es etwas okay.

S06 [0:39:01.0] : Wir bekommen viel E-Mail, wo so heissen "was soll dieser Gender-Quatsch, was macht ihr mit meinen Steuergeldern?"

S07 [0:39:08.0] : Für mich ist es so, das Thema muss man zwingend, ich glaube das ist klar, von oben nach unten vorgelebt werden. Und bei den Top-Kadern, wenn wir das schaffen würden, dass wir hier die Diversität drin haben, jetzt nicht nur Mann, Frauen und Sprachen, nur dann schaffst du das auch. Dann merkst du im Team darunter, im Leitungsteam, wenn das Leitungsteam auf Stufe Division extrem divers aufgestellt wäre, würde das "durchsäblen", weil man sieht, dass es ja da oben auch funktioniert und das ist ja auch ein Vorbild.

S03 [0:39:38.0] : Aber das ist sehr schwierig, wenn man selber eine andere Haltung hat. Und gerade in diesem Thema spielt zum Teil noch Religion mit ein, so religiöse Wertvorstellungen. Ich will nicht irgendwie dem Top-Management etwas vorwerfen. Das kann man zwar sagen, aber wenn man es innerlich eigentlich das Gefühl hat "das verstehe ich gar nicht, geschlechtergleiche Ehe" oder keine Ahnung, also dort bei Ehe für alle habe ich einfach gemerkt, in ein paar Diskussionen, okey ja, dass sehen nicht alle Leute so wie ich das sehen. Das hat mir dann schon recht Dort sind wir, aber auch in der Gesellschaft, da hinken wir schon sehr hin. Ich auch. Dass man für das wirklich offen ist.

S07 [0:40:24.0] : Einerseits haben wir die Gesellschaft, und da haben wir begrenzt Möglichkeiten Einfluss zu nehmen oder wie können versuchen ein Vorbild zu sein in gewissen Sachen. Aber wenn wir sagen, das Vorleben, und mit positiven Beispielen vorangehen, und merken, dass Diversität wirklich auch bei der SBB funktioniert, dann müsste man es irgendwie schaffen, bei den Topkader reinzukommen. Jetzt ist die Frage, wie schaffen wir es überhaupt, in die Diversität zu kommen, die bereit ist, einen Schritt in den Topkader zu machen. Ich muss wirklich sagen, (...) dass es nicht einfach ist, das ist das, was ich wahrnehme in einem Topkader. Es wird dir jedes Topkader unterschreiben, es ist wichtig, diversifiziert zu sein, alle. Wenn es darum geht, es fortzuleben, dann ist es so. Bei mir ist es halt so. Das hatte ich in der vorherigen Stelle, die ich hatte, in der [redacted], mit den Leuten zu tun. Das habe ich auch an den Sitzungen dann gemerkt, es sagen alle ja. (...)

S04 [0:41:31.0] : Es ist sehr persönlich prägend.

S07 [0:41:33.0] : Und dann was? Man muss wie über den nächsten Schritt hinauskommen. Aber es hat alle, wirklich alle, und ich glaube auch viele sagen, es ist wichtig, Diversität zu haben. Aber irgendwo anders, und den nächsten Schritt zu machen, wie schaffen wir es auf meiner Stufe, das auch hinzukriegen, da sind wir bis jetzt noch gescheitert.

S04 [0:41:58.0] : Ich glaube, es ist auch anstrengend, wenn man sich mit unterschiedlichen Perspektiven auseinandersetzen muss. Das ist Aufwand, es ist ja nicht ein Selbstläufer. Ich glaube, das ist das, wovor viele Bedenken haben. Ich überlege mir auch immer, wieso läuft es nicht, wieso kommen wir nicht vorwärts. Man muss sich selbst hinterfragen, die eigenen Abläufe benennen, über die Bücher gehen, über die eigenen Muster reflektieren. Das erfordert eine Bereitschaft. Das ist Aufwand, das ist Arbeit, aber es ist unerlässlich.

S07 [0:42:33.0] : Und deshalb muss man sie wahrscheinlich auch zu einem gewissen Grad dahin zwingen, die Erfahrung zu machen, und den Zusatzaufwand leisten zu müssen. Man sieht, in der Vergangenheit haben alle gesagt ja, aber es ist nichts passiert. Und im Thema DMB, Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung, hat man auch mit jungen Talenten, das hat man mir zugetragen, hat es eine Diskussion gegeben, wie gehen sie mit dem Thema um. Und dann hat jemand gesagt, das ist so ein Risiko bei mir, mit so einem männerlastigen Bereich, den ich führe, ich stelle einfach nur Männer ein, da habe ich kein Problem. Das ist natürlich komplett eine Seite davon, aber das zeigt mir die Nichtbereitschaft, den Zusatzaufwand zu nehmen, weil werde ich für das belohnt, bei der Firma, dass ich divers bin, oder? Wahrscheinlich nicht. Solang einer sagt, ja der hat seinen Bereich, da ist Ruhe drin, das funktioniert. Es wird nicht belohnt, im Moment, dass du es geschafft hast, divers zu sein und so stark Leistungsorientiert, dass es sich für die Führungskraft lohnt, das Investment zu machen, was sich in 5-6 Jahren zeigt, ist wahrscheinlich zu klein.

S02 [0:43:47.0] : Wir haben ja auch einen hohen Zwang, sehr schnell zu reagieren, wenn Fehler passieren. Das ist ja auch wieder ein No-Brainer, dass wir eigentlich eine Fehlerkultur haben, und die geht natürlich auch damit einher, wenn ich schnell reagieren muss. Wenn es sicherheitsrelevante Themen sind, verstehe ich, dass wir sehr gut schauen müssen. Bei uns skaliert sich das ja bis auf Powerpoint-Vorlagen, ob da jetzt ein Rechtschreibfehler drauf ist oder nicht. Auch in Bezug auf Diversität, dass es vielleicht Leute mit Rechtschreibschwäche gibt. Es ist ja eine Frage, hat das wirklich Auswirkungen, dass da jemand nicht gute Leistung bringt, da muss man da einfach schauen: was wird bei uns belohnt und protegiert im Unternehmen, womit bin ich erfolgreich als Führungskraft, als Team. Einfach mal so als blöde Idee. Wenn jetzt jemand ein diverses Team hat, kriegt er dann Punkte dafür und wird bei der nächsten Beförderung besser befördert. Es ist einfach schwierig, das auch sichtbar zu machen, dass jemand, der divers führt, der vielleicht auch erhöhte Fehler hat oder mehr Zeit braucht, weil diverse Leute mehr Zeit brauchen. Also ein Team das divers ist, braucht mehr Zeit, um zusammenzuwirken, weil das eben so ist. Wenn ich weiss, du funktionierst so und kann mich darauf verlassen, dann ist es so. Und in den diversen Teams, das sehen wir ja immer auch in Teamentwicklungen. Also ich mache viele (...) quasi wenn Teams neu zusammengestellt werden, ist es immer ein ganz besonderer Moment. Ich mag den, aber es ist auch wahnsinnig schwierig. Die Leute gehen da zum Teil raus, ohne dass wir wahnsinnige Probleme besprechen. Allein so viel Information, ah so funktioniert der, ah so funktioniert der, ich mache immer eine Art Gebrauchsanleitung für neue Teams. Aber je diverser das ist, umso mehr, muss man auch schauen, dass die Leute nicht mit einem Fragezeichen rausgehen, weil was gilt jetzt? Wir brauchen ja auch eine gewisse Einfachheit. Und das finde ich so, so wie du das sagst womit ist man erfolgreich oder was fördern wir? Was belohnen wir im Unternehmen? Da will ich auch wieder auf so eine Hebel kommen. Mir ist klar, dass es auch nichts bringt, wenn wir sagen, wenn jetzt jemand eine 50% Quote in Diversität erreicht, ist er die bessere Führungskraft. Das funktioniert leider auch nicht so einfach. Aber da müsste man ein Stück weit hin. Und diese Fehlerkultur nicht immer nur so mit schnellen Erklärungen machen, sondern auch mal ein bisschen breiter schauen. Weil Fehler sind nicht immer

unbedingt nur auf eine Person oder etwas zurückzuführen. Aber in der Schnelligkeit hat man das schnell mal. (...)

I [0:46:23.0] : Du hast jetzt den Hebel angesprochen. Eigentlich so positive Verstärkung. Sind solche Dinge auch im Gespräch? Das mit dem Comply or Explain. Das ist eher in Richtung Bestrafung, wenn man das so plus minus sagen kann. Das wird vielleicht so wahrgenommen. Ist das auch die andere Seite, dass man eine positive Verstärkung macht? Ist das etwas, das schon im Gespräch ist? Oder ist man dort noch sehr weit weg? (...)

S06 [0:46:57.0] : Also seitens Recruiting gibt es keine Pluspunkte, wenn man Compliance hat. (...)

S03 [0:47:03.3] : Ja es gibt auch nicht, in diesem Sinn, also früher hatte man noch individuelle Ziele, also auf jedenfalls alle die im OR angestellt waren Das gibt es nicht mehr. Dort hatte wir noch so Quoten-Ziele zum Teil. Quasi man muss eine Quote im Bereich erreichen. Das gibt es auch nicht mehr. Im Sinne von Belohnung, wüsste ich jetzt auch..

S07 [0:47:27.0]) : Ich glaube, man muss auch unterscheiden, im HR-Umfeld, ist es natürlich viel einfacher, Diversität zu bekommen im Leitungs-Team, als in einer Flächen-Organisation Dass man auch aufpassen muss, dass man nicht gleiche, das haben wir zwar im Moment mit diesen Führungsteams, aber dass man dem auch Rechnung trägt. Dass man es vielleicht schafft, transparent macht, welche Bereiche haben eine positive Tendenz und dass man diese an dem Kaderanlass auch hervorhebt, und sagt, in diesem Bereich ist es sehr gut, die haben vorwärtsgemacht, dass du wie auf diese Bühne kommst und visibel wirst. Und man sagt, hey schaut mal, da hat es eine Führungskraft geschafft, innerhalb von vier Jahren, in seinem Bereich, Diversität in diesem Umfang zu steigern.

S03 [0:48:13.0] : Ja, oder auch Massnahmen. Ich war einmal im Werk [redacted] gewesen und dort ist eine neue Produktionsleiterin. Und die habe praktisch gleich null Diversität. Und sie hat mir wie gesagt, sie hat sich dann wie dafür eingesetzt, eine Mitarbeiterin, die draussen im Werk arbeitet, hat den Schlüssel bekommen, um in die Zentrale, quasi aufs WC zu gehen. Weil sonst hätte sie jedes Mal 20 Minuten laufen müssen, um auf's WC zu gehen. Das ist schon (...) Auch als wir diesen Austausch hatten, die Rangiererinnen haben mir auch gesagt, ich muss 20 Minuten laufen. Das sind so praktische Dinge. Da ist wirklich eine Führungskraft, die sich dafür eingesetzt hat, dass irgendwo die rein physischen Rahmenbedingungen gut sind. Oder auch etwas anderes gemacht werden sollte, um mehr zu machen. Dass gewisse Dinge schon mehr möglich werden. Aber ich glaube, noch ein weiterer Hebel (...) Ich habe immer das Gefühl, wir müssen uns auch schon weiter ansetzen. Dort haben wir halt nicht so direkte Hebel. Aber wenn ich unsere Lehrenden frage, hast du dir mal überlegt, Polymechanikerin zu werden, das ist gar nicht sie wissen gar nicht, was das ist. Dort könnte man schon anfangen, wie bei Frauen, weil ich bin überzeugt, da gäbe es auch Frauen oder Mädchen, die sich für solche Berufe interessieren. Aber irgendwie ist das gar nicht auf dem Radar. Oder wenn, haben sie mir dann zurückgespiegelt, dort sind dann eher auch Vorbilder, die dann eher auch wieder sehr männlich sind, also dort ist das Thema Vorbild sehr wichtig. Ich glaube, das wäre ein grosser Hebel, dass man schon dort mehr Diversität allgemein bringen könnte, in die beruflichen Profile. Das ist bei uns schon noch herausfordernd. Wobei, wie das andere kommt, oder so der Mindset wechselt, du musst nicht als Chef, der beste Fachspezialist sein. Also dort findet, also noch nicht immer überall, aber es fängt einen Wandel an. Das hilft zum Teil auch in den Berufsgruppen, die sehr männerlastige Berufsprofile sind. Dass man eben vielleicht trotzdem Frauen in Führungsfunktionen einholen kann. Die nicht Bauingenieur sind, oder Elektroingenieur, aber Führungskompetenzen haben. (...)

I [0:50:56.0] : Aus den Diskussionen von letzter Woche ist vor allem das Thema Co-Lead oder Top-Sharing sehr oft aufgekommen. Wie lange ist das schon ein Thema? Wann hat man

angefangen, diese Möglichkeit einzuführen? Wie nehmt ihr wahr, dass das umgesetzt wird? Es ist ja immer noch ein Unterschied, was aus HR-Perspektiven wahrgenommen wird, sich aber dann aber auch zeigt. Wie ist das für euch?

S04 [0:51:27.0] : Das Thema ist seit Jahrzehnten eins. Das ist nicht etwas Neues. Wir tun es schon sehr schwer mit der Umsetzung. Es gibt mittlerweile sehr gute Beispiele, die echt auch funktionieren. Wir haben sogar im HR-Bereich mittlerweile ein Top-Sharing auf der Geschäftsleitung Stufe. Also es kommt, es gibt immer mehr Vorbilder, aber es ist noch ein Krampf.

S05 [0:51:55.0] : Ich höre von den Leuten, die Einfluss haben auf solche Top-Sharing, dass man das grundsätzlich immer noch nicht gut findet. Das habe ich wieder gehört. Es ist nur in der Besonderheit und in schwierigen Umständen dass man es geschehen lässt und es rechtfertigt und dann macht es auch gerade Sinn, aber nicht, weil man Top-Sharings gut findet. sondern sonstige Aspekte.

S06 [0:52:25.0] : Die Teilzeit-Initiative hat man zusätzlich. Ich weiss nicht, ob das schon vorher war, dass man ein Top-Sharing mit 2 mal 60 % besetzen kann. Nicht auf Job-Sharing, aber Top-Sharing. Es sind Massnahmen geplant, dass man im Mitarbeiter Profil einen Hacken setzten kann, ich bin interessiert in Top Sharing. Wir werden uns überlegen, wie sich die Leute intern vernetzen können. Oft ist schon nur ein Problem: wie finde ich mein Gegenüber? Also so wie à la Tinder for Jobs, was es halt nicht gibt. Das wollen wir wie intern fördern. Dass man vielleicht auch mal so eine Stelle ausschreibt, haben wir auch schon einmal gemacht im [redacted] und dann wurden 8 Leute eingeladen. Sie hatten ein kurzes Speed-Dating. Sie mussten zusammen einen Fall erledigen. Und das Team wurde dann wie immer kleiner, wer passt wie zusammen? Es gibt solche Ansätze. Und auch darüber reden. Ich habe das Gefühl, Top-Sharing ist verbunden mit viel Aufwand, weil wir noch nicht so viele Erfahrungen haben, dort wollen wir das wirklich auch besser kommunikativ zeigen. Was gibt es für Guidelines? Wie können wir unterstützen? An was muss man denken? Oder immer wieder darüber reden, was dann auch positiv die Job-Sharings und Top-Sharings bringen würden.

S03 [0:53:38.8] : Ja und dort fände ich es eben auch wichtig, dass also im Kopf ist Top-Sharing, das sind immer 2 Frauen. //S00: Ja! // S06: Und Teilzeit gleich Frau.// Genau. Und dort fände ich , würde es auch schon nur helfen, wenn ein Mann oder eine Frau //S06: ja! // oder auch zwei Männer ein Top-Sharing machen würden. //S06: genau, definitiv. //

S06 [0:53:59.1] : Also die Teilzeit-Initiative hat auch gezeigt, die Zahlen, spannend dass Männer eigentlich mehr Teilzeit arbeiten möchten als Frauen, also die sich jetzt hier beworben haben also man sieht ein Wandel.

S [0:54:08.8] 07 : Ja vielleicht, also ich verstehe es effektiv nicht, warum man auf Widerstand stösst. Aber ich habe das auch schon erlebt. Und das bei Führungskräften, wo ich es nicht erwartet hätte. Ich verstehe das nicht. Das ist etwas, das mir beim, oder, mit Respekt vor Inklusion, sage ich jetzt mal, oder Diversität allgemein, da habe ich irgendwie noch so von der Prägung oder so, aber das Top-Sharing, dass man da so (...) ängstlich ist, und relativ breit, das verstehe ich nicht. Und ich habe schon vor 8 Jahren von einer Position, wo ein Mann und eine Frau gemacht hat, vor kurzen auch gerade wieder, und ich habe von vielen Männer mitbekommen, die sich mit einer Kollegin auf eine Stelle beworben haben, für Top-Sharing, wo dann aber auch war: ja jemand von euch alleine, aber zusammen geht es nicht. (...) Es ist für nicht so stark ein Geschlechterthema, das habe ich jetzt überhaupt nicht so wahrgenommen. Und jetzt haben wir gerade bei HR ein Top-Sharing, das ein Mann und eine Frau zusammen machen. (...) Ist jetzt gerade bei Zufall auch bei mir im Team denn, aber die, also für mich ist es auch wieder sehr symptomatisch, dass bei HR da macht man es und man sieht die Vorteile, aber das in eine grosse Fläche zu bringen ist sehr schwierig.

S08 [0:55:32.0] : Ich dachte, Vertrieb und Services. //S06: Ja mega! // Dort gibt es extrem viel. Das ist wie geboomt. //S06: Das sind auch diejenigen, die mit dem gestartet haben // Das zeigt genau das. Sobald ich es erlebe und wahrnehme, kann ich die Vorurteile ablegen. Oder ich komme auch auf die Idee, ah die machen das, komm wir machen das auch.

S03 [0:55:55.0] : Aber das ist mehr auf Basiskader Stufe.

S08 [0:55:58.0] : Ja //S00: Ja und weiter oben // ah, da ist es wieder wegen oben (…)

S03 : [0:56:01.6] Ja also einfach, also dort stelle ich einfach fest, dass ist einfach schon vom Top-Management, also finde ich, spürt man extrem, also jetzt nicht nur im Bezug auf Top-Sharing, sondern auch auf gewisse Themen, man möchte einfach eine Person, die verantwortlich ist. //S00: Ja das ist so. Eine Ansprechperson. Das ist so und 100%! Es spielt nicht mal eine Rolle ob Mann oder Frau. Es braucht eine, die immer ansprechbar ist.

S06 [0:56:22.0] : Trotzdem haben wir es, wenn wir jetzt den Blick nach aussen. Ich denke, das ist allgemeine Schweiz. Ich rede jetzt nicht von kleinen Start-ups, die so organisiert sind, dass es eigentlich noch nicht so gelebt wird, da ist jetzt die SBB, in einigen Bereichen schon da. Jetzt gerade auch so den Bereich, den du erwähnt hast.

S04 [0:56:43.0] : Es passiert mehr, aber es ich glaube es ist noch überhaupt nicht breit akzeptiert. Immer noch nicht. Es hat auch mit dem Aufwand zu tun.

S06 [0:56:54.0] : Weil so habe ich es wahrgenommen vor [redacted], als ich hierher kam aus der [redacted]. Und ich finde, das die SBB in gewissen Themen schon sehr weit ist, nicht übergreifend, aber ja, wenn man in die Privatwirtschaft schaut dann //S00: Dort ist noch gar nichts // Ja.

S02 : [0:57:11.1] Ich meine es ist letztendlich beim Top Sharing, haben wir ja nicht die Anzahl davon, aber es ist natürlich auch mit höherem Aufkommen von Teilzeit Arbeitnehmenden, ist ja letztendlich die Arbeitskraft ungleich geringer, als wenn jetzt alle 100% arbeiten würden, das macht mehr Aufwand. Und das muss sich ein Unternehmen schon auch überlegen und ich finde, da fände ich von der SBB auch ein höheres Commitment dazu auch besser, das darf man nie aus den Augen verlieren. Ich begleite einen grösseren [redacted] Bereich und hab mich dort mal mit einer Leitungsperson mal darüber unterhalten, dann hat er gesagt "wenn wir jetzt zunehmend Leuten in Teilzeit haben, dann haben wir nicht die gleiche produktive Kraft, aber wir haben einfach eine Vielzahl an Köpfen mehr.", das heisst, man muss sich überlegen wie schneidet man den Bezug von Führungskraft zu den Leuten, also wenn ich zehn Leute in Teilzeit führe habe ich halt weniger produktive Kraft, als wenn ich zehn Leute mit 100% führe. Da muss man sich einfach mal überlegen, wie macht man das, muss nicht heissen, dass es dagegen spricht, aber ich finde wir sind da noch recht konzeptfrei mit solchen Dingen umzugehen. Es kommt immer als Argument "Ja aber wenn ich zu viele Teilzeit-Leute habe, habe ich zu viel Aufwand.". Also es ist das Gleiche wie ja bei Top-Sharing, es macht zu viel Aufwand, ich habe keine Ansprechpersonen. Für mich ist es eine Frage der Struktur, wenn ich mir mit jemanden einen Job share, sollte ich mit der Person gut klar kommen, man sollte vielleicht nicht gerade zwei Kampfhähne oder zwei «Kampfhähninnen» zusammen tun, aber das wird immer so als Argument dagegen genommen, anstatt zu überlegen, was findet man einfach für eine Lösung, auch für die Teilzeitkräfte, das gibt es ja einfach. //S06: Aber das wird sehr individuell gelöst heute.// Die Führungskraft muss es lösen. Wenn du mehr Teilzeit Kräfte hast, ich weiss nicht ob du Unterstützung kriegst oder auch eine Anerkennung dafür. //S00: Nein also ich glaube im Moment nicht.

S03: [0:58:59.3] Also ich glaube auch finanziell, und es hat finanzielle Auswirkungen, es ist einfach so, oder du brauchst doppeltes IT-Material, und ich finde es wäre es wert es zu

investieren, aber dort muss man es sich wie von oben bewusst sein, das braucht einfach diese Investition, schon nur in den System. Du kannst es nicht abbilden bei uns, dass zwei quasi auf das Team zugreifen können, du musst es wie aufteilen, dann musst du die Daten oder das sind so //S00: Hürden, die dann aber nachher gross sind. // Genau, die dann gross werden.

S07 [0:59:32.0] : Ich glaube das ist so das allgemeine Thema. Der Aufwand, der ist immer relativ klar und fassbar. Oder, du musst zwei Personen führen, dann hast auch wieder die Diversität, diverses Team führen kann aufwendiger sein, als wenn alle relativ gleich funktionieren. Den Nutzen kannst du aber nicht direkt abbilden. Vielleicht wäre es eben wichtig , gibt es vielleicht auch schon irgendwie Ansätze, wie schafft man es den Nutzen auch bewerten zu können, das man auch aus einer rationaler Sicht sagen kann, ja hey du hast mehr gemacht aber du hast auch viel mehr Nutzen und das es nicht einfach individuelle Interpretation ist, wie viel Nutzen es sein wird. Das ist das, in diesen Bereich sieht man dann es hat mehr Nutzen, man sieht aha die sind gut unterwegs und so, und bekommt dann ein besseres Gespür, was der Nutzen ist, aber eben gerade dort wo es noch nicht bekannt ist, egal welches Thema, sei es Top-Sharing oder diverse Teams, das Bewusstsein von dem Nutzen ist glaube ich extrem schwierig.

S04 [1:00:29.5] : Ich glaube das musst du fast wie selber erfahren. Wir haben ja auch Communications-Sites für dieses Thema, von dem her es ist durchaus da, wenn man es sucht, aber wenn du wie nicht die eigene Erfahrung hast. Also ich habe ein Top-Sharing bei mir in der Abteilung und ich finde das als Führungskraft auch extrem entlastend, die besprechen viele Sachen bereits miteinander, klären, lösen, die Stellvertretung ist klar, Ferien werden gemanagt, und dort ist jemand, der 90%, also es ist auch ein Pärchen, ein Mann und eine Frau, jemand arbeitet 90% und jemand 50%. Und ich finde das bringt auch sehr sehr viele Vorteile auch mit, also ich sehe einen riesigen Nutzen darin, aber ja die Vorteile werden zu wenig präsent hervorgehoben, das glaube ich schon auch, man sieht wirklich vor allem den Aufwand, aber es kann eine riesige Entlastung sein.

S02 [1:01:23.9] : Und das ist ja eigentlich spannend, weil obwohl ich Familie und Unternehmen nicht gern vergleiche. Aber wir sind ja eigentlich im Prinzip gewohnt, dass meistens zwei Menschen über uns entscheiden, wenn wir gross werden. Aber wir tun uns im Beruf so schwierig, es muss immer eine Person haben. Also es geht mir nicht darum. Also ich will jetzt nicht, dass das mir jetzt in den Mund gelegt wird, ich vergleiche jetzt Führungskräfte mit Eltern, aber ich finde es schon spannend. Ja, also jeder erlebt genau und jeder weiss vielleicht, wer die Hosen oder Röcke anhatte in der Familie. Aber wir übertragen die Erfahrung, wobei wir ja viel übertragen, viel aus der Familie, aber dieses doch recht erfolgreiche vielleicht oder weniger es kommt immer darauf an, was man so erlebt. Das funktioniert und das funktioniert ja seit vielen Jahrhunderten. Das ist irgendwie. Und da auch zwei Menschen gibt, die sich dann darum kümmern, dass der Laden läuft. Aber gut, das ist mir nur gerade so durch den Kopf gegangen. Das sollte man vielleicht nicht ins Marketing aufnehmen, so etwas (unv.). Es gibt auch erfolgreiche Ein-Eltern-Familien, das möchte ich jetzt auch nochmals herausstellen.

S07 [1:02:31.7] : Es werden zukünftig erfolgreiche Führungskräfte sein, die (unv.) sind. Aber vielleicht ist es gar kein schlechter Vergleich, weil manchmal wäre es einfacher auch im familiären Umfeld, wenn man einfach entscheiden könnte, es ist so, aber dann muss man halt, die Frau sieht es vielleicht anders oder der Partner, Partnerin, dann muss man es diskutieren und findet irgendwann eine Lösung und wahrscheinlich ist es für die Kinder besser, wenn dieser Austausch oder dieser Kampf da stattfindet, oder diese Diskussionen als wenn man einfach nur die eine Sicht hat, die nicht «gechallengt» wird. Also ich glaube, wir haben jetzt immer nach oben argumentiert, aber das Top-Sharing kann ja gleich auch nach unten einen Nutzen sein, und das man auch das wie aufzeigt, die Mitarbeitenden haben halt auch einfach auch zwei an denen man sich orientieren kann und die sind unterschiedlich,

und das wird auch Diskussionen geben, aber der Entscheid ist dafür dann abgestimmt und es wurde mehr diskutiert und sollte im Schnitt auch besser sein.

S08 [1:03:23.1] : Ich habe eher auch das Gefühl aus Zukunftsperspektive, das weniger auch in eine Führungsposition gehen möchten, weil es eine zusätzliche Belastung ist. Und ich glaube gleich auch aus einer psychischen Gesundheit Perspektive hinaus, wenn du dich zu zweit unterhalten kannst, und das ist glaube ich auch so das, was du gesagt hast //S04: Das ist ein riesen Nutzen.// Du hast wie auch selber eine Entlastung, es liegt nicht alles bei dir.

S04 [1:03:44.7] : Ich kenne einige Pärchen, die auch sagen, sie hätten den Job alleine nicht angenommen. //S08: Ja zu zweit gibt es dir wie eine andere Sicherheit. // Du kannst einander stärken, du kannst einander unterstützen und das gibt auch Selbstvertrauen und Mut, und Kraft.

S02 [1:03:59.0] : Wir haben so viele Talente, die nach oben hin keinen Platz finden. Wenn man die Anzahl der Führungsstellen damit wie quasi verdoppeln, haben wir auch mehr Platz für unsere Talente. Also auch einfach Rechnung.

S08 [1:04:12.2] : Ja oder als Einstieg, oder ist es ja viel auch wieder einfacher, irgendwo.

S02 [1:04:17.0] : Also ich gehe jetzt mal ganz, die Zielperson. Es ist ja bekannt, das es nach oben hin immer schmaler wird und wenn das halt, du verdoppelst dann die Stellen, irgendwann hat sichs dann wieder aufgehoben, weil //S07 : Es ja hat ja dann doppelt so viele Funktionen eigentlich, theoretisch.// Genau! Du hast einfach mehr Potenzial, Leute zu fördern.

I [1:04:35.0] : Wenn es um Beförderungsrichtlinien geht, ist das etwas, das den Mitarbeitenden bekannt ist? Was für Kriterien mitschwingen? Wie läuft der Prozess ab? Oder ist das etwas, das intern läuft? Wo man als Mitarbeiter den Mitarbeitenden nicht gross hinein sieht? Wie ist da so die Erfahrung?

S04 [1:05:00.0] : Generell der Management Development Prozess, sprichst du an? //S02: Ja.// Wir sind den gerade am Überarbeiten.

I [1:05:08.0] : Ich will nicht etwas fragen, was zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht ausgeführt werden darf. //S04: Nein nein, das ist okey.

S03 [1:05:16.0] : Also UB-Rekrutierungen sind sehr abhängig sag ich mal von der Führungskraft und vom Bereich. Meine Hypothese ist, dass in einem Werk oder beim Lokpersonal werden die Mitarbeitenden keine Ahnung haben, wie die Führungskraft ausgewählt wurde. Weil sie ja trotzdem weit weg sind. In der Zentrale weiss man vielleicht, also werden die meisten sagen, ja wir sind bei einem Assesment, also mehr so informell. Aber die Kriterien, nach welchen Kriterien die Person ausgewählt wurde, oder was man sucht, können sie einfach die Stelleninserate lesen. Aber sonst ist es nicht so transparent.

I [1:05:59.0] : Oder beispielsweise ihr habt ja auch Talentstatus. Top-Performer? Oder Performer? Und Low-Performer. (...) Weiss man, was ein Talent mitbringen muss? Wie kommt es an den Status? Ist das definiert?

S04 [1:06:16.0] : Ja, es ist definiert. Wir sind es eben gerade am Überarbeiten. Wir haben die Situation, dass wir zwar viele Talente haben, dass wir die auch im Programm haben, aber dass dann zu wenig passiert. Das gibt Frustration. Wir wollen eigentlich lieber weniger Talent, dafür wird aber auch aktiv etwas gemacht. Wir wollen Verbindlichkeit rein bringen. Das ist so die Absicht dahinter. Und wir wollen die interne Mobilität zwischen dem Geschäftsbereich und den Divisionen erhöhen. Das sind zwei Ziele, wo wir dort verfolgen, bei diesem Vorhaben.

Und ja, das ist grundsätzlich bekannt, vor allem der Führungskräfte. Aber es auch in jedem Mitarbeiterprofil wird dann der Status auch transparent gemacht. Von daher ist es nichts Geheimes. Aber Fakt ist, dass die Führungskräfte die Platzierungen machen. Wir haben vier Kästchen aktuell. Das passiert in den Führungsgremien, wo die Management-Development-Konferenzen stattfinden. Manchmal gibt es eine transparente Antwort, warum bin ich jetzt dort. Und manchmal auch nicht. Es ist abhängig von der Führungskraft.

I [1:07:26.0] : Also auch viel Verantwortung, generell auf dem Führungsverständnis. Ist das Thema generell, also das Führungsverständnis, ist das etwas, das momentan bearbeitet wird? Auch in dem Fall?

S03 [1:07:45.0] : Bei PP ist es so. Aber es ist einfach immer so. Es muss oben eine Veränderung stattfinden. Damit es vorgelebt wird. Bei PB ist es im obersten Leadership, ist es ein Thema, bei Bahnproduktionen ist es ein Thema. Aber es ist sicher noch nicht ganz an die Basis durchdrungen. Dann haben wir auch OneSBB. Es gibt schon immer wieder Initiativen. Das ist manchmal vielleicht auch, es gibt immer wieder neue. (...) Manchmal sind wir da, finde ich fast zu schnell unterwegs. Das man sich gar nicht so orientieren kann, aber ich hätte jetzt mal gesagt es ist ein Thema.

S04 [1:08:28.0] : Wir haben aktuell kein klares Führungsverständnis, wie wir in der SBB führen wollen.

S03 [1:08:33.0] : In der ganzen SBB nicht.

S04 [1:08:35.0] : Es gibt es aktuell nicht. Es ist eine Grundlage. Wir starten eine kleine Initiative, also nicht eine die dann in diesem Sinn, einfach solche Gaps sind wir momentan am aufdecken, im Rahmen einer Leadership- und Kultursystematik. Das haben wir nicht heute. Wir haben keine Fachverantwortung oder Fachführung für das Thema Leadership. Nicht im Sinne von „Jemand hat die Route dann und alle anderen folgen“, sondern im Sinne von Inspiration und Impulse geben. Das haben wir aktuell nicht. (...) Bis zum vorherigen CEO wurde sehr viel getrieben. Das ist aktuell nicht so. Es gibt eine andere Dynamik. Das muss man mehr gestalten. Es gibt noch viel Potenzial.

S03 [1:09:17.0] : Das glaube ich auch. Aber ich glaube, das ist auch genau der Grund, also zumindest bei - ich weiss nicht wie es in den anderen Divisionen ist, aber bei BP das Thema nachher halt alleine angegangen wird. //S04: Absolut! Der Gap ist da und darum wird es dann gefüllt, das ist klar. // Die Frage ist, ob das gut ist oder nicht.

S05 [1:09:32.0] : Ich möchte wie noch ergänzen, also ja, dass es mit dem neuen CEO-Wechsel eine grosse Verschiebung von Prioritäten gab. Gleichzeitig gibt es, obwohl wir im gleichen Bereich sind, habe ich sehr wohl das Gefühl es gibt ein ganz klares gemeinsames Führungsverständnis. Das ist die Erfolgsformel, die ja doch aus der Zeit des [redacted] mitgenommen wurde. Mit der transaktionalen transformationalen Führung. Logisch, das ist jetzt nicht ein weiss was für ein Päckchen. Es existiert schon viele Jahre. Das wäre ja schon die Grundlage. Wo ich aber absolut sehr einig, dass es, auch wenn es ein kleines Päckchen ist, noch längst nicht überall bekannt ist. Überhaupt nicht.

S02 [1:10:19.0] : Ich möchte auch noch ergänzen, ich habe letztens noch einer neuen Führungskraft, unser Führungsverständnis gibt es ja auch, es gibt eine Kommunikationsseite dazu. Es gibt etwas, was veröffentlicht ist, was man nachlesen kann. Das ist auch was, was du so mit der Erfolgsformel, also da gibt es ein sprachliches Commitment, auch dreisprachig. Ich finde, das Gelebte ist der grosse Unterschied. Das ist wirklich so, wie du beschreibst, dass es eine Bewegung gibt, darüber geredet wird. Ich würde mir wünschen, dass dieses Papier, unabhängig davon, welche Wörter draufstehen, zum Anlass genommen wird, dass man in den Austausch geht und das auch ein Stück weit lebt. Das wird im Moment sehr

unterschiedlich empfunden. Auch die Verlässlichkeit und das Einfordern ist manchmal sehr divisions- und teilweise regional sehr unterschiedlich. Ich komme wieder zurück auf das Thema Diversität. Ich finde es gut, dass wir unterschiedliche Führungskulturen haben. Bahnproduktion muss man anders führen als die Immobilien. Im Endeffekt ist es Führung. Da mal wieder ins Gespräch zu kommen und da wieder etwas reinzubringen. Ich würde mir auch wahnsinnig wünschen, dass nicht immer nur externe Koryphäen geholt werden, die in den einzelnen Divisionen anstehen. Das finde ich gut als Moment, um inspiriert zu werden. Aber mir fehlt auch wirklich so, dass es irgendwie mehr auch aus der KL oder woher auch kommt, dass es da auch eine gelebte Führungskultur gibt. Ich weiss, es gab eine Zeit, da ist es schon ein bisschen anders gewesen. Ob es da besser war, weiss ich nicht. Ob es bis nach unten gegangen ist. Aber es ist mehr gelebt worden. Ich würde es damit etwas übersetzen wollen. Im Vergleich zu anderen Unternehmen, die ich kenne, finde ich, ich habe wahnsinnig viel, was man zeigen kann an Commitment und auch an einem Führungsleitbild usw. Da gibt es viel. Aber Papier ist sehr geduldig. Zweidimensional, wollte ich sagen.

I [1:12:29.8] : Wenn ihr jetzt ganz Vogelperspektive macht und Kultur gibt es ja auch wieder pro Division unterschiedliche Kulturen, die vorherrschen. Kultur in den Divisionen Marktpersonenverkehr, habt ihr das Gefühl, da schwingt immer noch so (...) Ist dort das Männerdominierte auch etwas, wie es jetzt vielleicht in anderen Geschäftsbereichen ist oder wie würde die Kultur beschrieben, wie nehmt ihr diese wahr?

S04 [1:13:00.0] : Spezifische Marktpersonenverkehr? //I: Ja, genau.// Okay. (...)

S03 [1:13:12.0] : Also Ich bin bei [redacted]. So das Pendant. Bei uns wird [redacted]. Also mit Werk, Lokpersonal und Marktpersonenverkehr hat, ich sage jetzt mal vie Büro, konzeptioneller Berufsfelder, ausser natürlich Vertrieb. Also quasi Bahnhöfe oder die, die Schalter schaffen und so weiter. (...) Ja, wie ich jetzt von weitem Kulturwahrnehme, es ist noch schwierig zu sagen, wie ich das von wahrnehmen von der Distanz. Wir haben regelmässigen Austausch auch mit jemand von ihnen. Also HR, intern aber auch mit den Geschäftsbereichen. Also mit dem AEB. Und dort geht es eigentlich um (...) Das wäre das Ziel dieses Austausches, dass wir mehr untereinander die Mobilität fördern, also mehr über Divisionen wechseln. Und dort höre ich einfach immer wieder, dass die Leute sehr wechselunfähig sind. Also extrem viele Führungsfunktionen sind schon sehr lange besetzt. Und die Leute sagen zwar immer, ja es wäre vielleicht gut wieder mal etwas Neues und bewegen sich dann nicht. Warum das so ist, kann ich nicht zu wenig beurteilen. Aber das ist mir vorher auch noch durch den Kopf. Das ist natürlich auch schwierig, um Talente nachzunehmen oder eine Änderung reinzubringen. Wenn du Leute hast, die in der gleichen Konstellation sind, die irgendwie seit zehn Jahren so unterwegs sind. Und dort merke ich aber die Leitung will das eigentlich vermehrt (...) Die will eigentlich mehr Wechsel. Aber das ist natürlich noch schwierig. Irgendwann hat es wie geheissen, vom Konzern geht das schon bei einem Projekt MD. Auch ganz am Anfang hat Vincent die SNCF-Idee eingebracht. Dort ist es glaube ich so, dass man maximum, ich weiss auch nicht genau wie viele Jahre, eine gewisse Anzahl darf man im Management auf dem Job sein und dann muss man gehen. Aber das hat sich dann nicht durchgesetzt. Das wäre auch schwierig gewesen bei euch. Aber das nehme ich so ein wenig wahr. Einfach mehr auf der Managementstufe habe ich das Gefühl, auch wenn ich das Leitungsteam von Marktpersonenverkehr anschaue, ist nicht wahnsinnig viel Wechsel passiert. Also in den letzten Jahren. Sehr viel Stabilität. Und das ist männlich. //I: Sehr männlich. // Sehr männlich ja.

S08 [1:15:39.8] : Ja. Ich habe auch das mitbekommen, dass es auch sehr schwierig ist, dass unten keine Frauen sind, um eben nachzuziehen und jetzt eben Massnahmen getroffen werden, um (...)

S03 [1:15:49.0] : Ja, und wenn die um den M-Kreis ganz offen darf sein, auch jetzt zwar eine Führung, die weiblich ist, aber die eben aus meiner Perspektive jetzt nicht so die typischen

Attributen mit sich bringt. So das, was ich von weitem. Und das meine ich nicht optisch, sondern mehr von Einstellungen und so weiter.

S02 [1:16:08.2] : Also ich kann es statistisch jetzt nicht hochziehen, aber ich habe einige Mandate über die Jahre bei MP gehabt und bin auch im Unternehmen unterwegs, auch bei PP. Und ich habe schon mehr auch mit Frauen zu tun. Also ich würde sagen, es ist ein gefühlter, aber ich habe jetzt keine Statistik mehr angeguckt. Aber ich merke schon, dass ich habe jetzt, es sind sieben Teams gewesen, die ich begleitet habe aus unterschiedlichen Bereichen und ich habe da mehr Frauen im Anteil gehabt, auch in Führungspositionen gefühlt, als in anderen Bereichen, aber jetzt nicht mit dem Konzern verglichen. Und was mir aufgefallen ist, ich hatte einen Bereich, wo explizit recht viele Frauen, also es waren ein Mann und zehn Frauen als Teamleiterin und ich habe mit der Führungskraft einfach auch mal diskutiert, dass da die Diversität halt in eine andere Richtung weggeht und man einfach auch wie «Aufpassfelder» hat, also nur rein Frauen fördern, bringt auch Risiken mit sich. Man muss einfach schauen, wie man das einfach dann auch wieder auffängt. Aber ich habe das Gefühl, es ist, das ist ja gerade schon angesprochen, es sind andere Berufe, es ist ein anderes Berufsbild und von dem her lädt das vielleicht auch ein bisschen mehr ein. Die Sachen, die wir vorher diskutiert haben, sind dann nicht so signifikant, weil man nicht einen Heavy Metal Beruf per se hat. Aber ich finde das nicht signifikant, also man müsste mehr Statistiken geführt haben.

S04 [1:17:43.0] : Was mich immer wieder erstaunt ist, bei MP, wie viele Frauen das im Vertrieb schaffen, als Kundenberaterinnen und wie untervertreten Frauen in der [redacted] zum Beispiel sind. Das ist, finde ich, einfach so bemerkenswert, jetzt mal von der Pyramide her. Mittlerweile haben sie Regula, eine Frau gefunden, aber das ist die einzige.

S07 [1:18:06.0] : Das war natürlich auch ein Bereich, bei [redacted], wo die Leute lange auf der Position sind.

S05 [1:18:11.0] : Das besprechen sie übrigens auch in den MDKs. Wie gehen sie damit um?

S07 : [1:18:16.6] Ich finde, die Geschäftsleitung ist nicht divers vom Geschlecht her. Sie hat sogar einen Rückschritt gemacht in den letzten Jahren. Sie war mal sehr gut unterwegs. Aber die grundsätzliche andere Diversifizierung, von Charaktereigenschaften, die sie mitbringt, sieht es besser aus. Da hat man schon auch Alters mässig und so, finde ich, nicht so schlecht. Ich bin noch erstaunt. Aber ich glaube, die letzten Neubesetzungen auf dieser Stufe hätte es sicher auch Frauen gegeben, die man wählen konnte. Ich glaube aber nicht, und das frage ich mich jetzt auch gerade selber, warum das so war, ich glaube nicht, dass es bei MP zu wenig Frauen hatten, hinterher dran, die bereit sind, für auf Stufe Geschäftsleitung oder für die Stufe tiefer in die Führung zu gehen. Ich habe das Gefühl, hier gibt es ganz viele, die sehr gut sind und wenn man sie fragen würden, das auch machen würden. Ich glaube, das ist vielleicht auch ein Unterschied. Wenn eine Stelle frei wird, werden sich die Männer eher darauf bewerben. Und in der Tendenz, ich habe jetzt zurück überlegt, warum es bei MP so ist, bei den letzten Besetzungen, als ich noch hier gearbeitet habe, warum ist es so? Es hatte eigentlich wenig Frauen im Auswahlprozess. Ich kann es mir fast nur so erklären, dass man es hier eigentlich wie ausgeschrieben hat, und hat geschaut, was wirklich kommt, und hat viel weniger direkt mit Leuten gesprochen und gesagt ob man sich das vorstellen könnte. Bei einem Ort weiss ich, wo sie es gemacht haben, und da ist gleich eine Frau gekommen. Vielleicht könnte man auch überlegen, ob das auch noch ein Thema ist, dass Frauen mehr Hemmungen haben, oder so, sich auf eine Position zu bewerben, und man vielleicht vermehrt versuchen müsste, um die Umkehrwahl zu machen, direkt ansprechen, dort hat es eine freie Stelle, hättest du nicht interessiert, dich zu bewerben. Das ist mir einfach nur durch den Kopf gegangen. Weil ich gedacht habe, warum, obwohl ich das Gefühl habe, es hat ganz viele gute Frauen, auch schon mit Führungserfahrung oder mit, wo ich sicher bin das die das

machen könnte, aber auch bei Talenten hat es viele Frauen, warum es dann auch bei der Besetzung gleich viel weniger kam. Das ist für mich so.

I [1:20:43.0] : Also ja, ich meine, von der Studienlage her ist ja auch eigentlich bewiesen, dass Frauen sind risikoaverser sozusagen, das heisst, sie bewerben sich eher nicht auf einer Stelle, wo sie das Gefühl haben, oh, da könnte ich eine Absage bekommen. Währenddessen sind Männer tendenziell risikofreudiger und bewerben sich auch mal auf Stellen, wo es vielleicht über ihrem Kompetenzprofil wäre, aber dann gibt es halt eine Absage, aber es ist so ein anderes, das Bewerbungsverhalten ist durchaus auch ein Punkt, wo in der Forschung umstritten ist. Auch im Zentrum steht es. Das ist aber, glaube ich, auch eine Herausforderung. Es fängt eigentlich schon sehr, sehr an einem frühen Punkt an und es spielen sehr viele Faktoren mit, die das beeinflussen. (...) Wenn ihr jetzt auch einen Wunsch hättet, wo ihr eine Veränderung gerne sehen würdet, wo wäre das? Sei es in der Führungskultur, sei es ganz divers, wo ihr das Gefühl habt, dort müssten wir anfangen. Das ist eine abgeschlossene Frage. (...) Oder du kannst auch mehr. (...) Ich glaube, das würde an deinem Erzählten anhängen,

S08 [1:22:07.0] : Dass man es nicht als Pflicht sieht, sondern dass man es als Überzeugung macht. Das wäre mein Wunsch. (...)

S03 [1:22:23.0] : Ja, dass man nicht einfach eine Frau, sondern dass man auch wirklich offener ist. Ich sage jetzt für andere Modelle, Top-Sharing, also wir haben ja wirklich im höheren Management, wo die Vorbilder sind halt sichtbarer sind, als wenn das irgendwo in der Fläche ist. Das man vielleicht auch ein bisschen kreativ, Kreativität an die Tage gelegt, um auch mal etwas zu ermöglichen oder vielleicht auch mal jemanden reinzunehmen, der halt jetzt nicht auf dem Papier schon alles mitbringt, sondern auch bereit ist, jemanden zu entwickeln und zu begleiten, dass die Person auch nicht scheitert, sondern wirklich auch absteht. Also Inklusion noch sicherstellen.

S06 [1:23:07.4] : Ja, weitere Faktoren von Diversity, dass wir auch bei uns nicht nur auf Geschlecht und Sprache. Ich glaube, da kommen wir nicht zum Ziel. Das wir uns öffnen für andere Aspekte.

S05 [1:23:18.4] : Ja, eben, ein Wunsch ist schwierig. Wir haben viele Ideen, wenn wir jetzt auf das Geschlecht schauen, wenn wir uns jetzt eingrenzen auf das Geschlecht, geht für mich aus unserem Gespräch das am meisten nachher von wirklich mehr spezifisch auch Männer in Führungsfunktionen, wo man wirklich sieht und merkt, dass da zum Beispiel noch Verantwortung da ist für die Care-Arbeit, in welcher Form auch immer die stattfindet. Ich glaube, das wäre ein echtes Novum, wenn man ein Top-Kader hätte, der sagt, ich kann Mittwochs nicht kommen, weil (...) so. Und ja, wirklich so. Ja, das wäre ein Wunsch von mir. Job.

S04 [1:24:10.0] : Ich wünsche mir mehr Führungskräfte in der SBB, die Lust haben auf andere Perspektiven und auf die Auseinandersetzung. Das wäre mein Wunsch. (...)

S07 [1:24:20.5] : Mir liegt es ein bisschen in die gleiche Richtung, dass Diversität als Nutzen wie mitberücksichtigt wird. Oder als etwas, dass wie ein Ausbildungsniveau, das man hat und so weiter, dass man sagt, wir haben ein Team, dass wir das auch ein bisschen strukturieren, was für Typen haben wir, aber auch Geschlechter, aber das ist nur eine Diversifikation, dass man das wie erhebt und merkt, wir haben, uns fehlen noch, wir habe euch introvertiert, extrovertierte und so weiter, und bei der Besetzung müsste jetzt eine Tendenz in diese Richtung gehen. Also es ist wie ein Ausbildungsniveau, das man braucht, dass es ein Faktor ist. (...)

S02 [1:25:08.4] : Ich würde mir zwei Dinge wünschen. Ich würde mir einfach gerne eine gewisse Balance wünschen, auch wie so ein balanciertes Denken, dass Führungskräfte auch Lust haben, eine Balance reinzubringen, die unterschiedlich spürbar ist. Vielleicht muss man ihnen dabei auch ein bisschen auf die Sprünge helfen. Da würde ich mir einfach wünschen, dass wir weniger von Effizienz und Effektivität reden, unter dem Aspekt von, wie komme ich als Führungskraft schneller mit weniger Aufwand zu meinem Ziel? Und da eine Möglichkeit finden, wirklich die Ressource Zeit noch mal anders zu honorieren. Wenn wir jetzt sagen, die Hypothese stimmt, ein diverses Team braucht mehr Pflege oder auch nicht, dass man wirklich auch eine Chance hat, da selber auf seinen eigenen Lernweg zu gehen. Weil bei allen Hebeln, die wir im HR ansetzen, ist es letztendlich ja auch dann die Person oder die Personen, die sich um Teams und Bereiche kümmern müssen, die da auch Spass im besten Fall daran haben und es ausprobieren müssen und die da aber auch für sich persönlichen Nutzen drin sehen sollen. Weil nur daran an das Unternehmen zu appellieren, zu sagen, das ist das Beste für die SBB, wenn wir divers sind, wird wahrscheinlich nicht reichen. Das muss auch für die einzelnen Führungskräfte oder Führungstandems oder wie immer wir sie dann auch nennen werden, irgendwie eine gewisse Attraktivität haben. Und da fällt mir im Moment ein, sie brauchen irgendwie ressourcenmässig etwas, was sie da anreizt. Weil sonst entsteht für mich der Eindruck, ja ich bin divers, aber was auch immer, ich investiere zu viel und kriege dann doch wenig daraus. Und da muss man irgendwie ran, wie das jetzt sehr einfach skizziert wird. (...)

Tonaufzeichnung gestoppt

D Miro Board / Auswertungsmethode

Gedanken / Reflexion vor und nach den Diskussionsrunden

Gruppendiskussion	Gruppenbeschreibung	Persönliche Gedanken und Gefühle / Kritische Reflexion
Gruppendiskussion 1 - 21.02.24	Geschlechterhomogene Gruppe mit weiblichen Mitarbeiterinnen in Kaderpositionen	• Anfängliche Nervosität, getragen von Erwartungen und Ungewissheit; jedoch Vertrauen darin, dass alle sehr wohlwollend an der Diskussionsrunde teilnehmen • Alle Teilnehmerinnen waren sehr pünktlich; hatten entweder keinen Laptop dabei oder diesen in diesen zugeklappt auf dem Tisch gehabt; habe mich nach der Durchführung aller Diskussionsrunden gefragt, ob bereits diese Dynamik ein Hinweis auf Geschlechterdifferenzen darstellte (vgl. Diskussion 3) • Geringer Moderationsbedarf meinerseits, hohe Eigeninitiative der Teilnehmerinnen; Lebhafter Austausch mit Raum für Herausforderungen und unterschiedliche Meinungen • Ähnliche Erfahrungen und Gefühle unter den Teilnehmerinnen; Alter war gut durchmischt; Mehrheit hatte eine ähnliche familiäre Situation (Verheiratet u. Kinder) -> spannend Dynamik zu beobachten bei "kinderlosen" Karrieren • Geografischer Einfluss, insbesondere der Stadt-Land-Unterschied, besonders auffallend. Dabei rückten für mich vor allem Überlegungen zu soziokulturellen Einflüssen und tief verwurzelten Rollenbildern in den Fokus; die Frage inwiefern diese traditionellen Erwartungen sich auch weiterhin auf Frauen auswirken. Dieser Gedanke unbedingt für die weitere Auswertung mitnehmen und berücksichtigen! • Alle bewegten sich auf einer ähnlichen Hierarchieebene, aber kein Top-Kader-Mitglied anwesend -> Mögliche Auswirkungen der Hierarchie auf die Gruppendynamik als interessanter Aspekt für zukünftige Diskussionen • Zeit verging wahnsinnig schnell -> Notwendigkeit, flexibel zwischen verschiedenen Themen zu wechseln, um vieles abzudecken • Versuch, das Gesprächsverhalten zu analysieren und Muster zu erkennen, jedoch Schwierigkeiten bei der vollständigen Beobachtung aufgrund der Doppelrolle als Moderatorin und Beobachterin -> Mögliche Einschränkungen und Limitationen der Datenerhebung durch die Moderationsführung
Gruppendiskussion 2 - 21.02.24	Geschlechterhomogene Gruppe mit weiblichen Mitarbeiterinnen ohne Kaderposition	• Anfängliche Nervosität legte sich, möglicherweise beeinflusst durch die Wahrnehmung einer weniger hierarchischen Gruppenzusammensetzung, wodurch eine offene Diskussionsatmosphäre entstand. • Die Teilnehmerinnen zeigten sich sehr aktiv; sie brachten unterschiedliche Hintergründe mit und befanden sich in unterschiedlichen Karrierephasen; zudem wurde die Diskussion durch die Altersvielfalt der Teilnehmerinnen bereichert, die unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen einbrachten. • Besonders in der Altersgruppe der 45- bis 55-Jährigen kamen traditionelle Rollenbilder deutlich zum Vorschein. Sie äusserten das Gefühl, aufgrund des Alters und der bisherigen Teilzeitarbeit berufliche Chancen verpasst zu haben ("der Zug scheint abgefahren zu sein"). -> Gedanken hierbei evtl. auch Intersektionalität wichtig mitzunehmen. • Die Diskussionsrunde brachte auch einen auffälligen "Culture Gap" zwischen der Zentrale und der "Front" hervor, der sich auf die Gender-Sensibilisierung auswirken könnte. Diese kulturellen Unterschiede könnten sich auf informelle Personalpraktiken und das Phänomen des "Gatekeeping" auswirken, was sich wiederum auf die Chancengleichheit im Unternehmen auswirken könnte.
Gruppendiskussion 3 - 22.02.24	Geschlechterhomogene Gruppe mit männlichen Mitarbeitern in Kaderpositionen	• Im Vergleich zu den anderen Diskussionsrunde war die Nervosität vor dieser Diskussionsrunde deutlich höher. Zu Beginn fühlte es sich unangenehm an, als einzige Frau unter den Teilnehmern zu sein, was die eigene Unsicherheit verstärkte. • Die Dynamik in dieser Gruppe unterschied sich merklich von früheren Runden; einige Teilnehmer neigten dazu, das Gespräch zu moderieren und stellten zu Beginn selbst Fragen, was die "Rollenverteilung" umkehrte. Auffällig war das verspätete Eintreffen einiger Teilnehmer, die noch in anderen Meetings gebunden waren. Zudem waren einige manchmal durch ihre Laptops auf dem Tisch abgelenkt, was aber möglicherweise verstärkt wahrgenommen wurde aufgrund der eigenen Unsicherheit. -> Ich habe mich dann gefragt, ob sich dies so anfühlen muss, als Minderheit in einer Funktion zu sein und sich irgendwie durchsetzen zu müssen. • Trotzdem verlief die Diskussion insgesamt sehr positiv. Die Dynamik war lebhaft und erforderte von meiner Seite aus wenig "Eingreifen"; In der Diskussion war eine ausgeprägte Sensibilität für Geschlechterthemen zu spüren, die teilweise durch die ähnlichen familiären Verhältnisse vieler Teilnehmer (vor allem das Vorhandensein von Kindern) beeinflusst wurde. • Auffallend waren aber auch hier die kulturellen Gaps, die innerhalb einzelner Fachbereiche bestehen, und wiederum die Tatsache, dass Karriereentwicklung sehr stark auch von Entscheidungsträger:innen abhängt, die einen fördern und positionieren -> rückt die Relevanz informeller Praktiken in den Fokus.
Gruppendiskussion 4 - 22.02.24	Geschlechterhomogene Gruppe mit männlichen Mitarbeitern in Kaderpositionen	• Die Dynamik in dieser Diskussionsrunde war eher herausfordernd, weshalb ich als Moderation aktiv in die Diskussion einsteigen und immer wieder neue Impulse setzen musste, um die Diskussion am Laufen zu halten; Das Gespräch endete verhältnismäßig schnell, und es schien, als würden tieferliegende Themen nicht ausführlich behandelt. • Trotz gezielter Versuche, das Thema Geschlechtergleichstellung anzusprechen und zu erfragen, wie diese bei der SBB wahrgenommen wird, erschien dies für die Teilnehmenden nicht von besonderer Relevanz, was möglicherweise auf eine geringere Sensibilisierung hindeutet. • Trotz der Herausforderung und der insgesamt weniger tiefgehenden Diskussion ergaben sich einige interessante Einblicke, wenngleich sie im Vergleich zu den anderen Diskussionsrunden als weniger ergiebig wahrgenommen wurden.
Gruppendiskussion 5 - 28.02.24	Geschlechterheterogene Gruppe mit HR- und Personalverantwortlichen	• Die Runde näherte sich schnell einem Expert:innengespräch an, da alle Teilnehmenden dem Thema sehr nahe standen, trotz unterschiedlicher Perspektiven / Tätigkeitsbereichen. • Die Gruppe umfasste leider nur einen Mann und sieben Frauen, was die Vielfalt zwar einschränkte, dennoch wertvolle Einblicke ermöglichte. • In der Diskussion wurden interessante Einblicke in die HR-Praktiken und Aktivitäten gegeben, die in vorangegangenen Runden t.w. als unklar oder unstrukturiert empfunden wurden, was somit ggf. auch auf blinde Flecke innerhalb der Personalpolitik hingewiesen hat. • Ich hatte nach der Diskussion die Wahrnehmung, dass das DE&I Management bei der SBB sehr aktiv ist, jedoch ein kultureller Wandel und ein einheitliches Verständnis noch zu fehlen scheint -> Trotz zahlreicher Massnahmen ist ein Shift im Mindset erforderlich, um nachhaltige Veränderungen zu bewirken (vgl. normative vs. strategisch / operative Ebene) • Als Grundgedanke bleibt die Anmerkung eines Teilnehmers, dass begonnen werden müsse, in Extremen zu denken und nicht weiter in Kategorien zu denken.

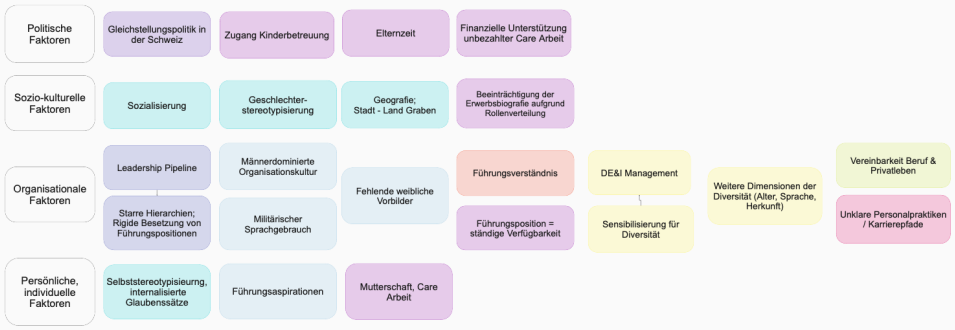
Schritt 1 - Vertraut machen mit Datenmaterial

Zusammenfassung der Memo's aus MAXQDA (s. für ausführliche Version MAXQDA Datei); Wiederholte Durchsicht des Datenmaterials, um ein tieferes inhaltliches Verständnis zu entwickeln und erste analytische Beobachtungen und Erkenntnisse

Themenbereich	Kernpunkte	Spezifische Aspekte
Karriereentwicklung und Teilzeitarbeit	Einfluss von Teilzeitarbeit auf die berufliche Entwicklung von Frauen und die Herausforderungen bei der Rückkehr in eine Vollzeitbeschäftigung.	• Einfluss von Mutterschaft und Teilzeitarbeit auf Karriereunterbrechungen und -verzögerungen Herausforderungen bei der Wiederaufnahme der Karriere nach der Elternzeit • Bedeutung von flexiblen Arbeitsmodellen zur Unterstützung der Karrierefortsetzung nach der Geburt • Balance zwischen Beruf und Familie als zentrale Herausforderung für Frauen in Führungsrollen
Geschlechterrollen und Stereotypen	Einfluss von Geschlechtsstereotypen auf die Karrieremöglichkeiten von Frauen und die Wahrnehmung ihrer Führungsqualitäten.	• Konfrontation mit traditionellen Rollenbildern, die Frauen von Führungsrollen abhalten • Diskriminierung und implizite Vorurteile, die Frauen in ihrer beruflichen Entwicklung behindern • Zusätzliche Arbeitsbelastung für kinderlose Frauen, die oft als selbstverständlich angesehen wird • Selbststereotypisierung, internalisierte Glaubenssätze, die sich aus Sozialisierung entwickelt haben
Arbeitskultur und Führungsverständnis	Bewertung von Arbeitskulturen und Führungsstilen, die Frauen in Führungspositionen benachteiligen oder fördern.	• Männerdominierte Arbeitskultur; "Heavy Metall" • Führungsverständnis, dass von "Greedy Work" und ständiger Erreichbarkeit geprägt ist, und dessen Einfluss auf die Work-Life-Balance von Frauen • Potenziale von Job Sharing und Top-Sharing zur Förderung weiblicher Führungskräfte; divergiert jedoch in der tatsächlichen Akzeptanz innerhalb der Organisation • Unterschiede in Führungsstilen, die Frauen entweder unterstützen oder behindern (vgl. Gatekeeping); Grosse Verantwortung auf Führungskräfte, die als Entscheidungsträger über das Fortkommen von Frauen mitbestimmen können.
Diversität und Inklusion	Diskussion über die Effektivität von Diversitäts- und Inklusionsstrategien zur Förderung von Frauen in Führungspositionen.	• Überwindung struktureller Barrieren, die Frauen in ihrer beruflichen Entwicklung einschränken • Rolle von Führungskräften bei der Unterstützung weiblicher Talente • Wirksamkeit von Gleichstellungsinitiativen und Förderprogrammen für Frauen in der Organisation
Stadt – Land Graben, tradierte Rollenmodelle	Auffälligkeit der regionalen und kulturellen Unterschiede in der Akzeptanz von Frauen in Führungsrollen und deren Einfluss auf Karrierechancen.	• Regionale Unterschiede in der Akzeptanz neuer, moderner Rollenmodelle • Frauen berichten von der Herausforderung, ihre Entscheidung für eine Erwerbstätigkeit oder Karriere rechtfertigen zu müssen. • Im Vergleich zu städtischen Gebieten, die tendenziell progressiver sind und in denen die Akzeptanz neuer Rollenmodelle viel ausgeprägter ist -> gesellschaftliche Erwartungen an Frauen, insbesondere in konservativen Gebieten, wirken sich verstärkt auf Führungsaspirationen etc. aus.
Einfluss der Gleichstellungspolitik in der Schweiz	Einfluss der schweizerischen Gleichstellungspolitik	• Politische Rahmenbedingungen zur Unterstützung von Frauen und ihrem Aufstieg in Führungspositionen entwickeln sich nur langsam. • Schleichende Entwicklungen erschweren weiterhin die Möglichkeiten von Frauen, in höhere berufliche Positionen aufzusteigen. • Insbesondere Aspekte wie unbezahlte Care-Arbeit, unzureichende Elternzeitregelungen und eingeschränkter Zugang zu Kinderbetreuungseinrichtungen wirken sich negativ aus.

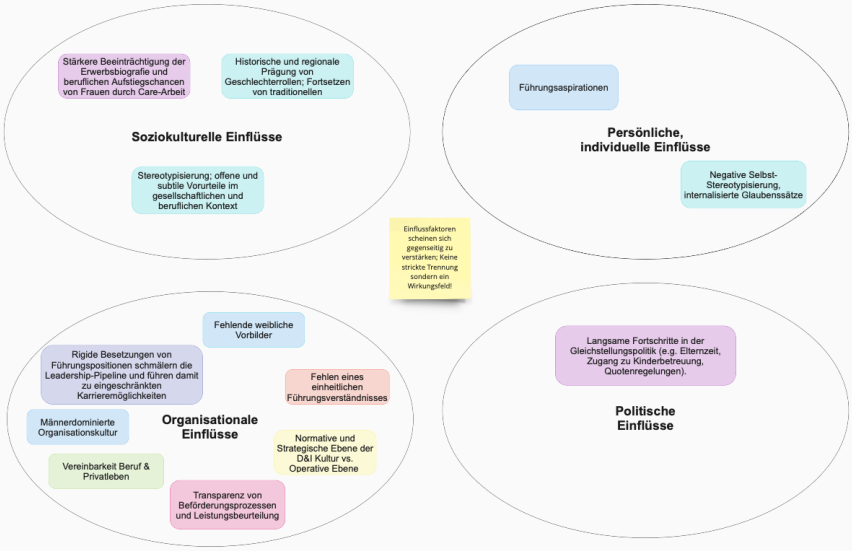
Schritt 2 - Generieren von Codes

Visuelle Einordnung der Codes nach bestimmten Mustern, die sich überschneiden und möglicherweise in einem gemeinsamen Kontext stehen; Codes wurden basierend auf MAXQDA bereits breiter gefasst



Schritt 3 - Generieren von initialen Themen

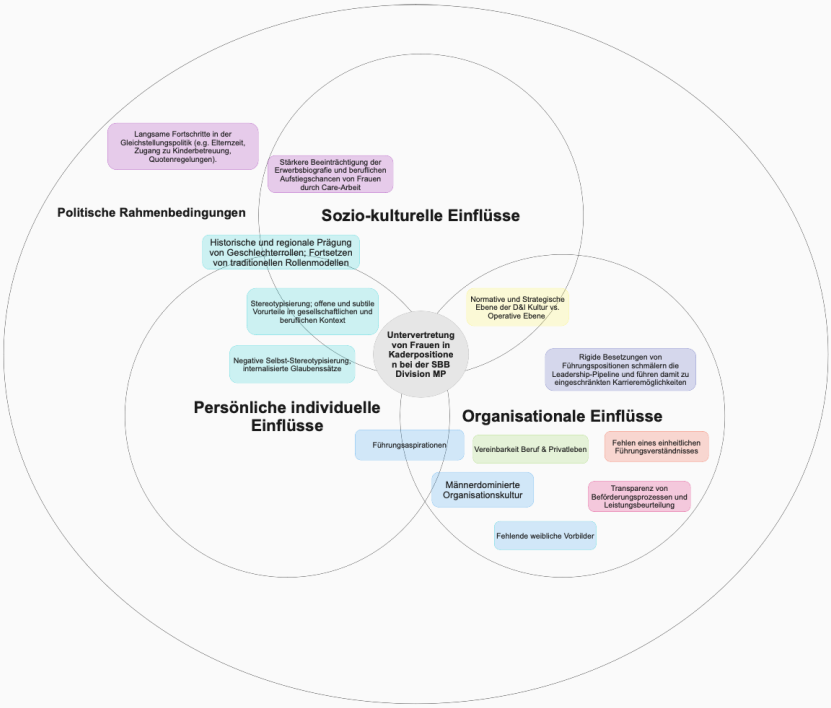
Vertiefte Untersuchung der Codes und der zugehörigen Datenauszüge, um relevante weitergehende Bedeutungsmuster (potentielle Themen) zu entwickeln.



Erkennen von Mustern / Zusammenhängen

Schritt 4 - Weiterentwicklung und Überprüfung der Themen:

Überprüfung und Überarbeitung der Themen in Bezug auf die zugrunde liegenden Daten.



E Überblick über die charakteristischen Merkmale der Themes

Theme	Sub-Theme	Beschreibung der Charakteristika
Politische Einflüsse	Gleichstellungspolitik in der Schweiz	Diskussionspunkte über die bestehenden gesetzlichen Regelungen und deren Auswirkungen sowie deren unzureichende Umsetzung zur Förderung der Gleichstellung.
	Zugang zu Kinderbetreuung	Hinweise auf Herausforderungen bei der Kinderbetreuung und deren Auswirkungen auf die berufliche Entwicklung und Karriere.
	Elternzeit	Auseinandersetzung mit der ungenügenden Elternzeitregelung / Mutterschaftsurlaub und deren Auswirkungen auf die Wiedereinstieg in den Beruf und weiteren Karriereverlauf.
Organisationale Einflüsse	Männerdominierte Organisationskultur	Diskussionspunkte über eine männlich dominierte Organisationsstruktur und -kultur; Auffälligkeiten im (militärischen) Sprachgebrauch der Teilnehmenden
	Fehlende weibliche Vorbilder	Hinweise auf das Fehlen weiblicher Vorbilder in Führungspositionen.
	Vereinbarkeit Beruf & Privatleben	Aussagen über die ab einer bestimmten Kaderstufe erwartete ständige Verfügbarkeit und die damit verbundene Schwierigkeit, Beruf und Privatleben zu vereinbaren.
	Transparenz von Beförderungsprozessen und Leistungsbeurteilung	Beobachtung / Aussagen über ein mangelndes Bewusstsein der internen Beförderungsprozesse und Leistungsbeurteilungen; Wahrnehmung, dass diese Prozesse zwar existieren, aber von informellen Praktiken geprägt sind.
	Starre hierarchische Strukturen; Leadership Pipeline	Hinweise auf fest verankerte hierarchische Strukturen, starres Verharren in Führungspositionen und Verhinderung des Aufstiegs talentierter Mitarbeiter/innen in diese Positionen.
	D&I Kultur	Aussagen über die Schwierigkeit, Massnahmen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung effektiv umzusetzen, sowie die Wahrnehmung, dass D&I zwar propagiert, aber nicht in der Unternehmenskultur und auf Managementebene verankert ist.

	Führungsverständnis	Führungskräfte als zentrale Entscheidungsträger:innen, denen die Verantwortung für die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden obliegt; Hinweise darauf, dass diese Verantwortung aufgrund eines fehlenden gemeinsamen Führungsverständnisses auf organisationaler Ebene nicht einheitlich getragen wird.
Persönliche, individuelle Einflüsse	Internalisierte Glaubenssätze	Ausführungen darüber, wie internalisierte Glaubenssätze und die Sozialisation die berufliche Karriereentwicklung von Frauen prägen und sich in einem geringen Selbstvertrauen und einer verminderten Wahrnehmung der eigenen Kompetenz niederschlagen.
	Führungsaspirationen	Äusserungen zum (Nicht-)Bestehen eines Strebens nach einer beruflichen Karriere oder nach einer höheren Kaderposition.
Soziokulturelle Einflüsse	Historisch u. regionale Prägung von Geschlechterrollen	Aussagen zu festgefahrenen Geschlechterrollen und deren Auswirkungen in Alltag und Beruf. Beobachtungen, dass diese je nach Region unterschiedlich stark ausgeprägt sind, z.B. Unterschiede zwischen Stadt und Land in Bezug auf Geschlechtersensibilität.
	Stereotypisierung	Schilderungen über implizite und explizite Vorurteile und abwertende Bemerkungen im beruflichen und gesellschaftlichen Alltag, die Frauen diskriminieren.
	Beeinträchtigung der Erwerbsbiografien aufgrund Care Arbeit	Berichte über Karriereunterbrechungen nach der Geburt eines Kindes im Vergleich zu männlichen Kollegen