

# blitz

Magazin für Mitarbeitende der CKW-Gruppe

228 | November 2014

06 Schwerpunkt

## Frauen in Führungspositionen

*Noch immer sind Frauen  
eine Minderheit in der Chefetage.  
Warum ist das so?*

## Frauen in Führungspositionen

# Wie schaffen Frauen den Weg an die Spitze?

*Noch immer sind Frauen eine Minderheit in der Chefetage. Je höher die Hierarchieebene, desto dünner wird die Luft für Frauen. Warum ist das so? Trauen sich die Frauen zu wenig zu oder erkennen die männlichen Vorgesetzten das Potenzial der Frauen nur unzureichend? Wie steht es mit Frauenquoten und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf? «blitz» ist den Herausforderungen weiblicher Karriereplanung auf den Grund gegangen und hat drei Frauen interviewt, die bei CKW eine Führungsposition einnehmen.*

Suzanne Thoma und Jasmin Staiblin sind Ausnahmen. Als CEO der BKW bzw. von Alpiq sind sie zwei der wenigen weiblichen Unternehmenschefs in Schweizer Energieunternehmen. Bei CKW sitzt mit Esther Denzler seit Mitte April eine Frau in der Geschäftsleitung. Bemerkenswert auch dies: Alle drei Frauen haben neben ihrer beruflichen Karriere eine Familie gegründet. Gesamtschweizerisch beträgt der Anteil Frauen in Unternehmensleitungen oder mit Vorgesetztenfunktion 15 Prozent. (Unter Unternehmensleitung sind Direktoren, Prokuristen, Chefbeamte und andere

obere Kaderpositionen zu verstehen. Quelle: Bundesamt für Statistik, 2012). Nach der Studie des Bundesamts sind die Unterschiede zwischen den Regionen und Wirtschaftszweigen beträchtlich: Je höher der Frauenanteil in der jeweiligen Branche insgesamt ist, desto höher ist auch der Frauenanteil in den Unternehmensleitungen. So arbeiten im Gesundheits- und Sozialwesen 80 Prozent weibliche Erwerbstätige, die mit 31 Prozent den höchsten Frauenanteil in den Unternehmensleitungen erreichen.

### Zehn Prozent bei der CKW-Gruppe

Bei der CKW-Gruppe arbeiten rund 230 weibliche Arbeitskräfte, was einem Anteil von 13 Prozent an der Gesamtmitarbeiterzahl entspricht. Davon bekleiden 10 Prozent eine Vorgesetztenfunktion, sind also Chefinnen, Vorgesetzte oder Teamleiterinnen.

Warum erlangen bei CKW nur 10 Prozent der Frauen eine Führungsposition? Würde eine Quote diesen Anteil erhöhen? Oder beeinflussen andere Aspekte die Karriereentwicklung der Frauen, wie etwa Kinderbetreuung, Ausbildung, Lohn, soziales Ansehen der Teilzeitarbeit oder die gesellschaftliche Rolle des Familienoberhauptes? Ist das ein Thema, das die Frauen bei CKW überhaupt beschäftigt? Wir haben Sandra Christen, Veronika Emmenegger und Monika Pellegrini, alles Vorgesetzte bzw. Abteilungsleiterinnen innerhalb der CKW-Gruppe, gefragt.



## Sandra Christen, CKW



Seit Oktober dieses Jahres leitet Sandra Christen die neu geschaffene Einheit HR Service Center (Zusammenlegung von Gehaltswesen, UHG, und Personaladministration, UHA). «Ich habe mich sehr auf diese Herausforderung gefreut», sagt die Personalfachfrau, die vorher bei CKW als Teamleiterin Personaladministration tätig war. Sind Frauen denn die besseren Vorgesetzten? «Es gibt unterschiedliche Führungsstile. Aber diese hängen vielmehr vom Charakter ab als vom Geschlecht; Führen ist eine Frage der Persönlichkeit», ist Sandra Christen überzeugt.

«Frauen müssen sich bei der Karriereplanung stärker auch mit der Familienplanung auseinandersetzen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist jedoch keine Frage des Geschlechts, sondern grundsätzlich wichtig. Hier spielen Unternehmen eine zentrale Rolle. Denn erst durch die Firmenkultur und entsprechende Führungsgrundsätze wird diese Vereinbarkeit ermöglicht. In der Vergangenheit hat sich diesbezüglich sowohl in unserer Gesellschaft wie auch bei den einzelnen Unternehmen viel getan, jedoch gibt es noch Verbesserungspotenzial.»

Eine Frauenquote zur Förderung weiblicher Führungskräfte lehnt Sandra Christen grundsätzlich ab: «Selber möchte ich niemals eine Funktion innehaben, nur damit die Quote erfüllt wird. Es soll immer die Leistung einer Person im Vordergrund stehen.»

**Alter:** 34 Jahre

**Bei CKW seit:** März 2011

**Ausbildung:**

kaufmännische Lehre, Personalfachfrau mit Eidg. Fachausweis

**Berufslaufbahn:**

- 3 Jahre Kant. Elektrizitätswerk Nidwalden, KV-Lehre
- 5 Jahre Trigonet AG, kaufmännische Angestellte
- 7 Jahre Stiftung Rütimattli, zuerst Sachbearbeiterin Personal, dann Leiterin Personalwesen & Administration

**Funktion:**

Leiterin HR Service Center

Pensum: 100%

## Veronika Emmenegger, CKW Conex AG



Veronika Emmenegger, stellvertretende Geschäftsstellenleiterin der CKW Conex Buttisholz, ist gegen eine Frauenquote: «Eine Stelle muss mit einer qualifizierten Person besetzt werden. Je nach Branche stehen nun mal mehr Männer zur Auswahl als Frauen.»

Die 25-jährige Elektromonteurin ist durch Zufall zu diesem Männerberuf gekommen. «Während einer Schnupperlehre sah ich, wie vielseitig, abwechslungsreich und im wahrsten Sinn des Wortes spannend dieser Beruf ist», sagt Veronika Emmenegger. «Auch heute treffe ich noch viel Unbekanntes oder Neues an.» Die Männer reagieren sehr positiv, wenn sie auf der Baustelle auftaucht. «Die meisten freuen sich und sind sehr hilfsbereit. Ich arbeite lieber mit Männern zusammen. Aus eigener Erfahrung weiss ich, dass unter Frauen mehr Konkurrenzdenken herrscht. Statt sich gegenseitig zu unterstützen, sind Frauen nicht selten die grössten Kritikerinnen von Frauen.»

Mit ihrem Vorgesetzten zusammen führt die junge Berufsfrau die Lernenden und Monteure der Geschäftsstelle. «Egal ob Frau oder Mann, für einen Vorgesetztenposten müssen beide gleich viel leisten», ist Veronika Emmenegger überzeugt.

**Alter:** 25

**Bei CCL seit:** 2005

**Ausbildung:**

Lehre bei der CKW Conex AG, Handelsschule an der BBZW, Ausbildungen zur Elektro-Sicherheitsberaterin und zur Elektro-Projektleiterin

**Berufslaufbahn:**

- Elektromonteurin bei der CKW Conex AG
- Bauleitende Elektromonteurin bei der CKW Conex AG

**Funktion:**

Stv. Geschäftsstellenleiterin bei der CKW Conex AG,

Pensum 100%

## Gleichstellung aller Mitarbeitenden

Bei CKW hat die Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden einen hohen Stellenwert. Dies gilt beispielsweise auch bei der Mitarbeiterförderung: «Wir unterstützen die inner- und ausserbetriebliche Weiterbildung auf allen Stufen. Ziel ist, dass die richtigen Mitarbeitenden zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort in der richtigen Funktion sind. Ob das eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter ist, spielt keine Rolle. Je besser uns dies gelingt, desto höher sind Motivation und Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitenden», sagt Guido Schnarwiler, Leiter Personalentwicklung bei CKW.

Chancengleichheit gilt auch bei der Lohnpolitik. Toni Arnold, Fachexperte Gehaltswesen: «Das leistungsorientierte Gehaltskonzept von CKW (LOG), das bei allen Mitarbeitenden von CKW zum Zug kommt, basiert auf einem einheitlichen Funktionswertsystem, welches innerhalb von Gehaltsbandbreiten einen angemessenen Entwicklungsspielraum bietet. Es ist die Grundlage für eine transparente und diskriminierungsfreie Gehaltspolitik bei CKW.»

➔ Infos dazu im Mitarbeiterhandbuch von CKW

## Monika Pellegrini, Steiner Energie AG



Monika Pellegrini ist in doppelter Hinsicht eine Ausnahme innerhalb der CKW-Gruppe: Sie ist Vorgesetzte – und sie ist Mutter von drei Kindern. Ob eine Frau mehr leisten muss als ein Mann für den gleichen Posten? Eine Frage, welche die 38-jährige Leiterin Zentrale Dienste nicht sonderlich interessiert: «Grundsätzlich ist jeder Mensch ein Individuum mit seinen Stärken und Schwächen. In Führungspositionen sind Persönlichkeiten und Leistung gefragt. Frauen wie Männer sind dazu fähig.»

Was Frauen vor allem brauchten, sei Durchhaltewillen. Und mehr Solidarität von den Frauen selber. «Nach der Geburt unseres ersten Sohnes stiess mein Arbeitspensum bei sehr vielen Bekannten auf Unverständnis. Vor allem von den Frauen wurde ich als «Rabenmutter» bezeichnet. Nach rund sechs Jahren haben sich aber fast alle daran gewöhnt.» Heute bringt Monika Pellegrini Beruf und Familie mühelos unter einen Hut. «Mein Mann und ich teilen uns die Pensen, ich 80, mein Mann 60 Prozent. Das klappt bestens. Mein Glück ist, dass mich meine Familie voll und ganz unterstützt. Beruf und Familie lassen sich bestens vereinen, wenn die Organisation stimmt und alle Beteiligten mit ihren Rollen einverstanden sind. Natürlich gibt es Momente, die nicht einfach sind. Aber wenn ich sehe, wie unsere Kinder aufwachsen und was für ein tolles Beziehungsnetz sie haben, bin ich überzeugt, das Richtige zu tun. Für unsere drei Kinder ist es ganz normal, dass Mami und Papi arbeiten gehen. Mir ist es sehr wichtig, dass ich die Tagesabläufe der Kinder mitgestalten kann. Meine Freizeit gehört fast ausschliesslich den Kindern. Sie ist mir heilig.»

Von einer Frauenquote hält die Vorgesetzte von zwei Mitarbeiterinnen und einer Lernenden nicht viel: «Jeder soll das machen, was er am besten kann und auch will.»

**Ursula Sager, CKW**

**Alter:** 38

**Bei SEM seit:** Februar 2005

**Familie:** 3 Kinder

**Berufslaufbahn/Ausbildung:**

– Betriebssekretärin Post

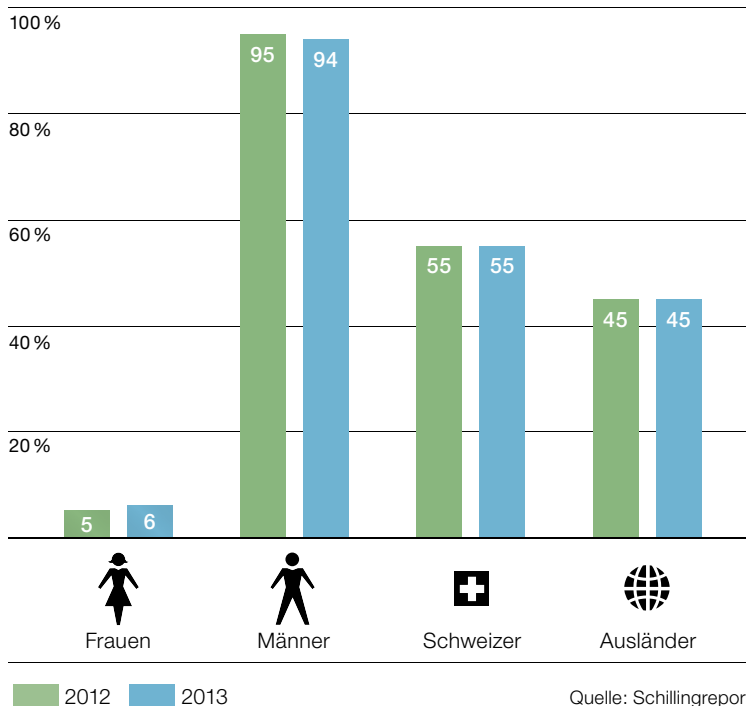
– Studium Betriebsökonomie FH

– Weiterbildung eidg. dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling

**Funktion:**

Leiterin Zentrale Dienste (zuständig für Finanz- & Betriebsbuchhaltung, Controlling, Netz- & Energiekalkulationen, Personaladministration, allg. Administration), Pensum 80%

## Geschäftsleitungsmitglieder in Schweizer Unternehmen



## Judith Stamm – eine der Ersten\*



Gleichberechtigung in der Berufswelt, Frauenstimmrecht, Gleichstellungsartikel: Vieles, was wir in der heutigen Zeit als selbstverständlich anschauen, musste «frau» hart erkämpfen. Was hat sich in den Augen einer der prominentesten Frauenrechtlerinnen der Schweiz in den letzten Jahren verändert? Wir fragen Judith Stamm, die frühere Luzerner CVP-Nationalrätin und Frauenrechtlerin der ersten Stunde. Sie feierte am 25. Februar 2014 ihren 80. Geburtstag.

Judith Stamm, was hat sich in den letzten Jahrzehnten für die Frauen in der Schweiz verändert?

Unendlich viel. Wir haben einen Gleichstellungsartikel in der Bundesverfassung, ein nationales Gleichstellungsgesetz und ein Gleichstellungsbüro beim Bund. Wir haben seit dem 1. Januar 1988 ein partnerschaftliches Eherecht. In der AHV haben wir die Erziehungs- und Betreuungsgutschriften. Nach 30-jährigen Bemühungen konnte das Volk 2002 über die strafrechtliche Fristenregelung für den Schwangerschaftsabbruch abstimmen und hat diese mit 72 Prozent der Stimmen angenommen. Vergewaltigung in der Ehe wurde als Straftat ins Strafgesetzbuch aufgenommen, zuerst als Antragsdelikt, dann als Officialdelikt usw. Nur: Die rechtlichen Regelungen sind das eine, davon Gebrauch machen müssen die einzelnen Frauen selbst.

Vieles von dem, wofür Sie jahrelang gekämpft haben, ist heute erreicht. Gab es auch Rückschläge?

1959 wurde das Frauenstimmrecht auf nationaler Ebene ein erstes Mal abgelehnt. Das war aber wie ein Paukenschlag und gab Schubkraft für die nachfolgenden Entwicklungen.

Was beschäftigt Sie heute am meisten in Sachen Frauenthemen?

Häusliche Gewalt existiert immer noch. Und die unerklärliche Ungleichheit der Löhne von Mann und Frau ist noch nicht überall beseitigt.

Was würden Sie heute anders machen?

Noch intensiver versuchen, das Interesse der Frauen für Politik zu gewinnen.

Was möchten Sie den jungen Frauen von heute mit auf den Weg geben?

Die Möglichkeiten der Lebensgestaltung haben sich vervielfacht. Aber es gilt immer noch, sich zu entscheiden und dann etwas durchzuziehen. **Ursula Sager, CKW**

## Mehr Verwaltungsrätinnen für Post, SBB & Co.

Der Bundesrat will den Frauenanteil in den Verwaltungsräten von bundesnahen Betrieben auf 30 Prozent erhöhen. Dazu gehören neben Post und SBB unter anderem auch die Finanzmarktaufsicht (Finma), das Nuklearsicherheitsinspektorat (ENSI) und der Rüstungsbetrieb Ruag.

Dass diese Zielquote erreicht wird, hat der Bundesrat grösstenteils selber in der Hand: Er wählt die Verwaltungsräte der bundesnahen Betriebe entweder direkt wie im Fall der Post oder indirekt über die vom Bund beherrschte Generalversammlung wie im Fall der SBB.

Im November 2012 sassen auf den 264 vom Bundesrat bestellten Verwaltungsratssitzen 199 Männer und 65 Frauen. Dies entsprach einem Frauenanteil von 25 Prozent. Die neue Richtlinie ist seit Anfang 2014 in Kraft. Die Zielquote soll bis 2020 erreicht werden.

Quelle: TagesAnzeiger, 06.11.2013

## Frauenanteil in Führungspositionen: Grosse Unterschiede zwischen Regionen und Branchen

Frauen bilden rund 45 Prozent aller Erwerbstätigen, doch in leitenden Positionen stellen sie eine Minderheit dar. 2012 betrug der Frauenanteil in den Unternehmensleitungen 15 Prozent. Die Unterschiede zwischen Regionen und Wirtschaftszweigen sind dabei beträchtlich. Im Branchenvergleich gilt: Je höher der Frauenanteil insgesamt ist, desto höher ist der Frauenanteil in den Unternehmensleitungen. Hohe Frauenanteile haben das Gesundheits- und Sozialwesen und das Gastgewerbe, die persönlichen Dienstleistungen und das Schulwesen. Demgegenüber beschäftigen die Maschinenbau- und Holzindustrien oder das Baugewerbe und die Verkehrsbranche vergleichsweise nur sehr wenige Frauen und der Frauenanteil in den Direktionsetagen ist entsprechend klein.

Quelle: www.bfs.admin.ch



Judith Stamm war eine der ersten Frauen im Luzerner Kantonsparlament. Von 1971 bis 1984 vertrat sie dort die CVP. Von 1983 bis 1999 sass Stamm im Nationalrat; sie präsidierte während neun Jahren die Eidgenössische Kommission für Frauenfragen. Sie arbeitete zudem als Jugendanwältin. Stamm erhielt für ihr Engagement mehrere Auszeichnungen. 2002 erhielt sie die Ehrennadel der Stadt Luzern. 2011 wurde sie Ehrendoktorin an der Juristischen Fakultät der Universität Basel.

*Interview mit Doris Aebi, Gründerin und Mitinhaberin der Executive-Search-Firma Aebi + Kuehni*

# «Gemischte Teams bringen wirtschaftliche Vorteile»

*Je höher, je seltener: Obwohl über 50 Prozent der Bevölkerung Frauen sind, trifft man sie in den oberen Kaderstufen nur selten an. Und dies, obwohl sie den Männern in Bezug auf das Ausbildungsniveau in nichts nachstehen.*

Doris Aebi, wo liegen die Gründe für den geringen Frauenanteil in Kaderpositionen?

**Ich sehe vier Ursachen:**

**1.** Die «Rollenbild-Falle»: In den Köpfen vieler Firmenchefs sind die traditionellen Rollenbilder immer noch stark verankert: Während Karriere und Kinder bei Männern eine Selbstverständlichkeit sind, will man bei Frauen genau wissen, wie sie das lösen. Es kommt kaum jemand auf die Idee, dass Kinder ein Karrierehemmnis für Männer sein könnten. Diese «Rollenbild-Falle» spielt unbewusst auch bei Anstellungen, Beförderungen und Weiterbildungsanträgen mit, selbst wenn viele Chefs grundsätzlich die Vorteile von gemischten Teams anerkennen und offen sind für mehr Frauen.

**2.** Fehlende flexible Arbeitszeitmodelle: Wichtig ist, dass in den Firmen eine Kultur geschaffen wird, die Männern und Frauen erlaubt, neben der Karriere ihrer Erziehungsaufgabe nachzukommen. Die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle nützt nicht nur den Arbeitnehmenden, sondern ist auch zum Vorteil für das Unternehmen. Das haben schon viele Studien belegt und das sollten noch mehr Firmenchefs erkennen.

**3.** Familienexterne Betreuungsinfrastrukturen: Das durchschnittliche Alter der Frauen bei der Erstgeburt verschiebt sich immer weiter nach oben und liegt genau in derjenigen Lebensphase, in der eine erste Verankerung im Unternehmen erfolgt und die volle Schaffenskraft und Mobilität gefragt sind. Familienexterne Betreuungsinfrastrukturen

sind deshalb auch im Interesse der Unternehmen und helfen mit, dass die gut qualifizierten Frauen auch bei Familiengründung im Arbeitsmarkt bleiben und so dem Fachkräftemangel entgegenwirken. Meine Beobachtung ist, dass es heute immer mehr gut ausgebildete Frauen gibt, die sich zusammen mit ihrem Partner organisieren und familienexterne Betreuungsinfrastrukturen suchen.

**4.** Minderheitenstatus: Erst die konsequente Durchmischung der Teams auf allen Stufen mit Frauen und Männern lässt die Zusammenarbeit über die Hierarchien hinweg zur Normalität werden – womit der Minderheitenstatus der Frau im Management automatisch wegfällt.

Wenn Unternehmen Chefposten besetzen, spielt da das Geschlecht eine Rolle?

In der Regel ist das Geschlecht bei der Rekrutierung sekundär. Primär ist wichtig, dass die Person die richtigen Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen mitbringt und dass ihre Eigenschaften den Anforderungen der Position entsprechen. Wir stellen allerdings bezüglich Stellenwert des Geschlechts im Rekrutierungsprozess einen gewissen Wandel fest.

Suchen Unternehmen bewusst Frauen für bestimmte Besetzungen?

Ja, tatsächlich kommt es in den letzten Jahren immer häufiger vor, dass vorzugsweise eine Frau gesucht wird. Die Unternehmen erkennen nämlich die wirtschaftlichen Vorteile der gemischten Teams und sind deshalb offener für Frauenprofile.

Was unterscheidet Frauen von Männern in der Karriereplanung?

Einerseits ist es die traditionelle «Rollenbild-Falle», in die nicht nur Vorgesetzte, sondern auch Frauen tappen können. Andererseits ist allen Frauen bewusst, dass sie es sind, die schwanger werden und Kinder gebären. Dies beeinflusst bewusst oder unbewusst die Karriereplanung der Frauen stärker.

### Wie wichtig ist die Vereinbarkeit von Karriere und Familie für Frauen in Führungspositionen?

Frauenkarrieren scheitern an den gleichen Dingen wie Männerkarrieren. Dazu zählen nicht nur fehlende Kompetenzen oder Erfahrungen, sondern auch die ungünstige Konstellation, zur falschen Zeit am falschen Ort zu sein oder den falschen Lebenspartner gewählt zu haben.

Karriere und Familie sind heute grundsätzlich vereinbar, wenn die Frau bereit ist, die gleichen Konzessionen einzugehen, wie dies Männer tun, die Karriere machen. Das heisst, dass die Bereitschaft da sein muss, die Präsenz in der Familie den beruflichen Gegebenheiten anzupassen und Aufgaben zu delegieren. Frauen in hohen Positionen lösen dies oft mit Vollzeitbetreuung der Kinder.

Wichtig ist, dass es in den Firmen einen Kulturwandel gibt: Wenn sich die Chefs der «Rollenbild-Falle» bewusst werden, ist auch der Weg zu mehr Frauen im Management offen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass von den Frauen in CEO-Positionen grösserer Unternehmen in der Schweiz relativ viele aus derjenigen Familie stammen, die das Unternehmen kapitalmässig beherrscht. Die Eigentümerinteressen scheinen die erwähnten Argumente wegzuwischen. Und die weiblichen CEOs beweisen, dass eine erfolgreiche Unternehmensführung durch eine Frau möglich ist – oft auch mit Kindern.

### Kennen Sie Männer in Führungspositionen, die ein reduziertes Pensum haben, um sich an der Familienarbeit zu beteiligen?

Nur wenige. Ich kenne aber viele Manager, die Verwaltungsratsmandate bei anderen Firmen innehaben. Die Sitzungen finden während der Arbeitszeit statt und in der Regel werden solche Absenzen bewilligt. Absenzen werden also unterschiedlich bewertet – und dabei gehört die Übernahme von Familienarbeit zu denjenigen Absenzen, die mit wenig Nutzen für den Arbeitsalltag bzw. die Karriere in Verbindung gebracht werden.

### Was halten Sie von Frauenquoten?

Ich bin grundsätzlich keine Freundin von Quoten und glaube, dass es für die Wirtschaft nicht gut ist, wenn generell über alles hinweg Quoten festgelegt werden. Wenn sich ein Unternehmen individuell aufgrund einer fundierten Situations- und Marktanalyse Quotenziele setzt, kann dies aber durchaus sinnvoll sein und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens schlussendlich dank gelebter Vielfalt verbessern.

Wenn eine Quotenregelung eingeführt werden sollte, dann am ehesten auf Stufe Verwaltungsrat, wo dies meines Erachtens erfolgversprechend realisierbar ist, nicht aber bei den exekutiven Führungspositionen.

### Die drei CKW-Frauen in Vorgesetztenpositionen, die ich in diesem Artikel vorstelle, sind alle gegen Frauenquoten.

Das überrascht mich nicht. Niemand will dem Verdacht ausgesetzt werden, die Position nicht wegen der Qualitäten, sondern der Quote innezuhaben.

### Was raten Sie Frauen, die Karriere machen wollen?

Hart arbeiten, zuversichtlich dranbleiben, an sich glauben und sich selber bleiben. **Ursula Sager, CKW**



## *Doris Aebi*

Doris Aebi gründete 2004 zusammen mit René Kuehni die Executive-Search-Firma Aebi + Kuehni AG in Zürich. Sie ist spezialisiert auf die massgeschneiderte und globale Suche nach Personen für Schlüsselpositionen im Management, wie Verwaltungsräte, Geschäfts- und Bereichsleitungen, gehobene Stabs- und Spezialistenpositionen.

### Beruflicher Werdegang:

- Studium der Soziologie, Wirtschaftswissenschaften und Politologie an der Universität Zürich und Abschluss mit Doktorat zum Thema «Weiterbildung zwischen Markt und Staat»
- sechsjährige Tätigkeit in der Finanzdienstleistungsindustrie, zunächst bei der UBS in der strategischen Unternehmensplanung und als Leiterin von Fachprojekten, anschliessend bei der Credit Suisse als Mitglied der Direktion verantwortlich für die Umsetzung der Allfinanzstrategie in der Schweiz
- 14-jährige Tätigkeit im Executive Search, wovon seit zehn Jahren als Mitinhaberin der international tätigen Executive-Search-Boutique Aebi+Kuehni AG in Zürich
- Ausserberufliches Engagement in Politik und Gesellschaft und u.a. Vizepräsidentin des Verwaltungsrats des Migros-Genossenschafts-Bundes, Mitglied des Fachhochschulrates der Fachhochschule Nordwestschweiz und Mitglied des geschäftsleitenden Ausschusses des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen

 [www.aebi-kuehni.ch](http://www.aebi-kuehni.ch)