

Arbeitswelt Frauenförderung

Zur Chefsache erklären

Schon der griechische Philosoph Sokrates wusste: «Eine Frau, gleichgestellt, wird überlegen.» Doch im Betriebsalltag wird nicht nach geisteswissenschaftlichen Kriterien entschieden und befördert, sondern nach den eisernen Gesetzen der Realwirtschaft. Und Letztere ist – ungeachtet gewisser, erst mittel- und langfristig spürbarer Verschiebungen – nach wie vor männerlastig, wie ein Blick in alle Gender-relevanten Statistiken belegt. Unabhängig davon, dass sich die Frauen immer mehr dem Qualifikationsniveau der Männer annähern. Daraus das Fazit abzuleiten, die firmeninternen Entscheidungsträger seien nach wie vor nicht vollständig vom Nutzen des weiblichen Arbeitspotenzials überzeugt, liegt auf der Hand. Je höher es zudem in der Konzernhierarchie geht, desto dünner wird für Frauen die Luft.

Immer vernehmlicher ertönt der Ruf nach effizienter Frauenförderung im Betriebsalltag und findet zumindest prinzipielle Zustimmung auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Schon aus rein ökonomischen Gründen sei es angezeigt, dem nach wie vor herrschenden Fachkräftemangel durch vermehrte Frauenförderung und entsprechende Massnahmen zu begegnen, vom – unbestrittenen – Postulat der Gleichberechtigung ganz zu schweigen.

Was aber muss der einzelne Betrieb konkret vorkehren, damit Frauen die gleichen Chancen erhalten und so die vielbeschworene «gender diversity» Realität wird? Wie sehen die an die Frauen gerichteten Erwartungen aus? Braucht es gar eine Quotenregelung, oder würde eine solche Zwangsbeglückung durch bindende Vorschriften eher die Vorurteile jener bestätigen, die vom schwachen Geschlecht schwadronieren, das unbedingt eines gesetzlichen Schutzes bedürfe?

Zwiespältige Gefühle gegenüber Quotenfrauen hegt beispielsweise Karin Lenzlinger, CEO des Familienunternehmens Lenzlinger Söhne AG in Uster, mit 250 Mitarbeitenden ein typischer KMU-Repräsentant und wichtiger Player im Ausbaugewerbe. Wenn einzelne Frauen als Eisbrecher in einstige Männerdomänen Einzug halten, sei das positiv zu werten. Es brauche eben eine gewisse Zeit, bis sich die Männer an die weibliche Präsenz gewöhnt hätten, zumal manche sich schwertäten, plötzlich gut qualifizierten Frauen gegenüberzusitzen. Einer gesetzlichen Quotenregelung kann die promovierte Ökonomin allerdings nicht viel abgewinnen; das würde den betreffenden Frauen einen Exotenstatus verleihen und dazu führen, «dass man glaubt, sich via Quotenfrau ein gutes Gewissen einzuhandeln».

Förderkreis als Nukleus

Ein eigentliches Förderungsprogramm besteht bei Lenzlinger nicht; wenn hingegen zwei gleich gut geeignete Kandidaturen vorliegen, macht die Bewerberin das Rennen. Ohnehin erhöht sich im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses der Prozentsatz weiblicher Angestellte. Auch in den technischen Berufen nimmt er ständig zu, wie Karin Lenzlinger beim Blick auf ihre Mitarbeiterstatistik bilanziert. Bei der Anstellung gibt es keinen geschlechterspezifischen Selektionsprozess; einzig und allein die Qualifikation ist entscheidend. Man will also auch nicht Frauenförderung auf dem Buckel der männlichen Bewerber betreiben.

Sind bei KMU Förderprogramme eher die Ausnahme, verfügen Konzerne naturgemäss über grössere personelle Ressourcen, um entsprechende Ziele anzusteuern. Allianz Suisse beispielsweise fördert den weiblichen Nachwuchs genau wie den männlichen und bereitet im Rahmen des sogenannten Förderkreises Führungskräfte und Fachspezialisten mit Entwicklungspotenzial innerhalb eines Jahres gezielt auf ihre weitere Karriere vor. Dadurch wird sichergestellt, dass die Führungspositionen auch künftig überwiegend intern besetzt werden können. Als weitere Hilfsmittel dienen zudem das neu konzipierte Entwicklungsgespräch sowie das im Spätsommer 2012 vom Stapel laufende Mentoring-Programm für weibliche und männliche Führungskräfte. «Damit wollen wir sie in den Anfangsstadien ihrer Karriere unterstützen, und zwar durch regelmässige Treffen mit erfahrenen Führungspersonen, also Mentoren, sowie anderen Programmteilnehmenden, sogenannten Mentees», betont Claudia Ales, HR-Leiterin Allianz Suisse. Das schaffe die Gelegenheit zur gemeinsamen Erörterung weiterer Entwicklungsschritte und möglicher Curricula.

Die Versicherungsbranche scheint das weibliche Arbeitskräftepotenzial durchaus erkannt zu haben – und umgekehrt. So entfallen bei Allianz Suisse von den 144 Neuanstellungen des letzten halben Jahres mehr als die Hälfte auf Bewerberinnen. Und auch hier gilt wie vielerorts, dass sie bei gleicher Qualifikation den Vorzug erhalten. Bei der Neuanstellung von Trainees beträgt die Quote 50:50. Demgegenüber besteht auf den Teppichetagen von Allianz Suisse nach wie vor Entwicklungspotenzial. Während im sieben Personen umfassenden Verwaltungsrat seit 2011 zwei Frauen sitzen, ist momentan die sechsköpfige Geschäftsleitung ein reines Männergremium. Auf den nächsten Managementstufen beträgt der Frauenanteil momentan 20 Pro-

zent. Laut Claudia Ales will Allianz Suisse denn auch «die Frauenförderung weiter vorantreiben und den Anteil von Frauen in Führungspositionen deutlich ausbauen».

Ziele statt Quoten

«Die Firmen sollten keine Quoten vereinbaren, aber stattdessen Ziele setzen», ist Ruth Derrer Balladore vom Schweizerischen Arbeitgeberverband überzeugt. Sie erhebt die Steigerung des Frauenanteils zur Chefsache: Nur wenn die oberste Führung die bewusste Frauenförderung unterstütze, komme es zu greifbaren Fortschritten, erklärt sie. Gerade bei Klein- und Mittelbetrieben müsse zuerst das Bewusstsein für die Gender-Frage geweckt werden.

Oft könnten bei der Personalrekrutierung sowohl Firmen als auch Stellenvermittler Frauenlebensläufe nur schlecht interpretieren, da viele gut qualifizierte Frauen aufgrund mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Familie gezwungenermassen ihren Beschäftigungsgrad einzuschränken hätten. Auch KMU sollten – analog zu grösseren Firmen – flexiblere Jobangebote schaffen, indem beispielsweise ein Teil der Arbeit von zu Hause aus erledigt werden kann. Flexibilität würde sich auch auszahlen bei der Handhabung des Rentenalters 64/65, wenn Arbeitswillige bei Bedarf länger als geplant im Einsatz stehen und insbesondere bei temporären Auslastungsspitzen zum Einsatz kommen. Weit wichtiger als die Schaffung zusätzlicher Teilzeitstellen, so Derrer Balladore, seien flexibler gehandhabte Arbeitszeitmodelle. Nicht zuletzt müssten Frauen öfter den Mut aufbringen, die sich bietenden Gelegenheiten auch zu ergreifen.

Werner Knecht