

«Keine Kür, sondern Pflicht»

Familienfreundlichkeit und Chancengleichheit sind laut Sonja A. Buholzer, Wirtschafts-expertin und Buchautorin, ein dringendes Muss für Unternehmen. Noch sei dies nicht allen klar – zulasten ihrer eigenen Attraktivität als Arbeitgeber.

Mit Sonja A. Buholzer sprach Mirja Bosshard

Frau Buholzer, Familienfreundlichkeit, Chancengleichheit und Work-Life-Balance sind Zauberworte, die in manchem modernen Firmenleitbild zu finden sind und derzeit auch in praktisch aller CEO-Munde. Job, Karriere und Baby, ist das grundsätzlich möglich?
Sonja A. Buholzer: Ganz klar ja. Voraussetzung ist jedoch eine pro-aktive Planung und Organisation im Vorfeld der Familiengründung, wobei man sich drei Mal entscheiden muss. Erstens muss eine Frau entscheiden, inwieweit Kinder ein wichtiger Bestandteil des eigenen Lebenssinnes sind. Die zweite Frage ist, inwiefern man den richtigen Partner zur Gründung einer Familie hat, um Job und Baby gemeinsam vereinbaren zu können – also ein Partner, der bereit ist, gemeinsam eine Familienplanung vorzunehmen, die weit weg ist von herkömmlichen Rollenstereotypen.

«Fähigkeiten sind geschlechts-unabhängig»

Es gibt zahlreiche Lösungen, die so individuell sind wie die Partnerschaften selbst. Vor der Geburt verbleiben auch neun weitere Monate, während derer man alles daran setzen muss, nebst der familieninternen Planung als Drittes rechtzeitig mit dem Arbeitgeber abzuklären, wie sich Familie und Job vereinbaren lassen, um Szenarien entwickeln zu können. Es ist eine Voraussetzung, dass man es mit einem Arbeitgeber zu tun hat, für den diese Stichworte nicht Fremd- oder gar Reizwörter sind, sondern der alles daran setzt, das Zukunftsmodell «Familienfreundlichkeit» – unter dem Aspekt des Management Developments und der sauberen Karriereplanung – gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu realisieren. Eine Familienplanung ist idealerweise ein selbstverantwortlicher Management-Entscheid zweier Menschen, die sich bewusst für ein Elternsein entscheiden und von da an gemeinsam pragmatisch

Zur Person

Sonja A. Buholzer ist Inhaberin der von ihr 1994 gegründeten Zürcher Wirtschaftsberatung Vestalia Vision und persönliche Beraterin von namhaften Führungskräften der Wirtschaft und Politik. Darunter sind auch zahlreiche international renommierte Managerinnen. Sie ist Doktor der Philosophie mit Managementweiterbildung, Wirtschaftsreferentin im In- und Ausland und mehrfache Bestsellerautorin. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Fragen der Führung, Kommunikation und Ethik in Verbindung mit konkreten Erfolgsstrategien für die Praxis.

Die frühere Bankdirektorin leitete die internationale Ausbildung einer Grossbank, später die Gesamtausbildung einer Schweizer Bank und war eine der jüngsten (und wenigen) Frauen in den Bankdirektionsetagen.

Ihr neuester Bestseller heisst: «Shark Leadership – Management hinter den Grenzen der Angst» (Orell Füssli, 2006).

planen, organisieren und individuelle Lösungen kreieren.

Wie gross ist die Bereitschaft der Arbeitgeber, sich diesem Zukunftsmodell zu verschreiben?

Noch ist es eine verschwindend kleine Anzahl von Unternehmens-Geschäftsleitungen, die sich heute überhaupt bewusst sind, wie zwingend und dringend es ist, sich entsprechend als Unternehmen im Kampf um die Besten, die auf dem Arbeitsmarkt erhältlich sind, zu positionieren. Denn Familienfreundlichkeit und Chancengleichheit sind keine Kür, sondern Pflicht. Das Thema Geschlecht rückt dabei in den Hintergrund. Es geht um Fähigkeiten, Leistungsbereitschaft, Erfolgswillen, Leistungsfähigkeit, Freude am Wettbewerb, kurzum: Es geht um ein klares Karrierebekenntnis. Und diese Konstellation ist geschlechtsunabhängig. Wer das noch nicht bemerkt hat, hat bereits innerhalb der nächsten fünf Jahre ein veritables Problem mit dem Management- und Kadernachwuchs. Auch Männer sind nicht mehr tel quel bereit, ihr männliches Karriere- und Rollenstereotyp zu leben.

Welche Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit resp. Familienfreundlichkeit müsste ein Unternehmen denn konkret in Angriff nehmen?

In erster Linie braucht es ein klares Bekenntnis des obersten Chefs oder der obersten Chefin dazu, dieses zukunftsfähige Modell zu realisieren oder damit zu experimentieren. Im Weiteren geht es darum, die Geschäftsleitung mitzuziehen; das ist ein Top-down-Entscheid, der dementsprechend nach unten kommuniziert und gelebt werden muss. Dieses Umdenken muss auf allen Führungsebenen verankert werden, wobei jedes Kadermitglied eine Vorbildfunktion übernehmen muss. Ausserdem stehen weitere Massnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zur Verfügung, die derzeit in spannenden und kreativen Experimentierphasen stecken. Da denke ich unter anderem an diverse flexible Arbeitszeitmodelle, wie beispielsweise das Kontokorrent-Arbeitszeitmodell, mittels welchem Mitarbeitende über eine festgelegte Anzahl Stunden gebucht werden.

Zur Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle gehört auch die Regelung der Teilzeittätigkeit. Kann diese auf allen Hierarchiestufen eines Unternehmens eingeführt werden, auch auf Kaderebene?

Je weiter oben man sich in der Unternehmenshierarchie befindet, desto einfacher mag unter Umständen die Realisierbarkeit eines flexibel gestaltbaren Arbeitszeitplans sein. Zum einen haben die Betroffenen aufgrund ihrer Kompetenzen mehr Delegationsmöglichkeiten und die Freiheit, jene Führungsscrew zu fördern und nachzuziehen, die Entlastung und Leistungsergänzung ermöglichen. Was Frauen betrifft, so besteht die Schwierigkeit darin, dass die meisten im mittleren Management stecken bleiben. Diese problematische Hierarchiestufe scheint wie ein Bollwerk, das gerade von Frauen selten durchbrochen wird. Hier nämlich braucht es den Total Einsatz, um nach oben durchzustarten und den eisernen Willen, sich durchzusetzen. Hier aber braucht es auch Nerven und Beständigkeit, um dem wachsenden Druck von unten standzuhalten. Im Sandwich zwischen unten und oben entscheidet das Commitment und die volle Präsenz über Erfolg und Misserfolg.

Was, wenn diese Phase in die Zeit der Familiengründung fällt?

Was geschieht, wenn hierin eine Frau Familienpläne hegt, liegt auf der Hand. Zudem fällt diese Karrieretappe auf der weiblichen Zeitachse oft gerade in die Kinder- und Familienwunschphase. Besonders im mittleren Management muss man auf exakt diese Entwicklung mit gezielten



Sonja A. Buholzer: «Chancengleichheit dreht sich nicht nur um die Frauen-Männer-Frage, sondern um Diversity generell.»

Bild pd

Massnahmen hinarbeiten und für Frauen mit echtem Karrierebekenntnis Arbeitszeit-, Coaching- und Mentoring-Lösungen anbieten.

Reicht es, bei der Implementierung von familienfreundlichen Massnahmen den Fokus einzig auf Frauen zu richten? Inwiefern sind Männer gleichermaßen von der Schwierigkeit der Vereinbarung von Familie und Karriere betroffen?
 Meiner Ansicht nach geht es längst nicht mehr um eine Frauen-Diskussion, sondern um weitaus mehr. Im Fokus steht der Wettbewerb um die besten Talente, Charaktere und Fähigkeiten zur Stärkung des Betriebes – und diese sind weitgehend geschlechtsunabhängig. Man muss die

«Umdenken auf allen Ebenen verankern»

Bilder der männlichen Karriere genauso relativieren. Immer stärker wird für beide, Frauen und Männer, die Definition der Karriere und des persönlichen Erfolges in einem weiten Kontext ausfallen: «Lebens-Zeit» wird geplant; dazu gehören neben Karrierephasen und Weiterbildung auch Familienplanung und persönliche Entwicklungsprozesse. Unsere multioptionale Gesellschaft schafft Widersprüche, denen auch unsere Unternehmenskulturen Rechnung tragen sollten.

Wie kann sich ein solcher Veränderungsprozess grossflächig durchsetzen?

Was es dazu braucht, sind Erfolgsmeldungen. Wenn es gelingt, dass einige der erfolgreichsten Arbeitgeber den Beweis antreten und zeigen, wie nachhaltig sie mit innovativen und zeitgemässen Lösungen arbeiten, werden sie in ihrer Vorbildfunktion eine Leaderrolle übernehmen.

Was kann ein Unternehmen gegen interne Widerstände tun?

Widerstände gibt es immer, wo Neues entsteht. Und deshalb muss das Bekenntnis von ganz oben spürbar und stärker sein als jeder Widerstand. Immer wieder muss es kommuniziert und vorgelebt werden. Mit jedem

noch so kleinen Erfolgserlebnis wird es mehr und mehr gelebte Realität. Dass man den Prozess auch professionell stärken und begleiten kann, sei es durch Coaching, Mentoring und Seminare, ist sinnvoll und beschleunigt das Umdenken. So kann man Frauen als auch Männern einen internen Mentor oder eine Mentorin auf höherer Stufe zur Seite stellen. Diese Person erklärt beispielsweise, wie interne Fettnäpfchen zu umgehen sind und welche ungeschriebenen Spielregeln im Betrieb gelten. Darüber hinaus stellt sie Beziehungen her, nimmt einen mit an Weiterbildungsveranstaltungen und zeigt auf, welche Möglichkeiten und Chancen bestehen, um weiterzukommen, Widerstände zu überwinden, wie man sich positioniert und weiterentwickelt.

Was halten Sie von der Einführung von Frauenquoten in der Führungsetage? Die Raiffeisen-Gruppe hat den Weg über eine Zielquote gewählt und möchte bis 2015 ein Viertel der Schlüsselpositionen durch Frauen besetzt haben. Die neuesten Resultate einer Umfrage von Travail Suisse sind auch immer noch ernüchternd: Die gläserne Decke in der Führungsetage scheint aus Panzerglas zu sein.

Ein solch spürbares und starkes Bekenntnis wie jenes der Raiffeisen-Gruppe ist vorbildlich. Obwohl ich mit strikten Quotenlösungen zurückhaltend bin, so glaube ich an eine darauf folgende magnetische Wirkung auf genau jene Frauen und Männer, die den Willen zum Erfolg und zur Karriere haben und sich einen Arbeitgeber wünschen, der zukunftsfähige Lösungsmodelle entwickelt und anbietet. Ein solches Bekenntnis wünsche ich mir auch von anderen Unternehmen.

Dann sprechen Sie sich generell gegen die Einführung von Frauenquoten aus, wie dies Norwegen als erstes Land weltweit angestrebt hat? Seit Januar 2006 müssen Verwaltungsräte von Aktiengesellschaften einen Frauenanteil von mindestens 40 Prozent aufweisen.

Es geht doch vielmehr um eine Sensibilisierung als um eine strikte Handhabung. Das Prinzip der Freiwilligkeit ist immer noch jenes, das am meisten Erfolg bringt – es braucht möglicherweise etwas länger, bis es sich durchsetzt, aber es hat das Fundament, welches ich mir wünsche, damit ein Umdenken nicht lediglich zu einem PR-

Gag verkommt. Ziel ist es, miteinander an innovativen Arbeitszeitmodellen zu arbeiten, welche allen, Frauen,

«Diskussion aus Ideologie-Ecke nehmen»

Männern, Älteren, Jüngeren und Personen mit verschiedenem kulturellen Hintergrund interessante Chancen eröffnet. Letztlich dreht sich Chancengleichheit ja nicht nur um die Frauen-Männer-Frage, sondern um Diversity generell. In einer Welt, die immer kleiner wird durch die Globalisierung, liegen die Talente nicht nur in der Schweiz bereit, sondern weltweit. Ziel eines Unternehmens muss es sein, die besten Leute für ein Projekt zu bekommen, die sich gegenseitig auch entsprechend motivieren – unabhängig von Geschlecht, Alter oder Herkunft.

Motivierte, produktivere Mitarbeiter sowie weniger Absenzen und Fluktuationen zahlen sich für ein Unternehmen sicherlich aus und machen es wettbewerbsstärker.

Die wissenschaftliche Studie der American Management Association belegt, dass, je heterogener ein Team zusammengesetzt ist bezüglich Geschlecht, Alter, kulturellem Hintergrund oder Bildungshintergrund, desto innovativer, kreativer und nachhaltiger sind die Lösungen, die solche Teams hervorbringen. Daher denke ich, dass man diese Diskussion um Frauen und Männer im Betrieb endlich aus der Ideologie-Ecke herausnehmen muss und man aufgrund solcher Fakten und Forschungsergebnisse nun Türen und Tore öffnet für ein Portfolio von Menschen, die bereit, willens und fähig sind, sich zum Wohle des Unternehmens einzubringen. Es macht Spass, Erfolg zu haben, eigene Talente weiterzuentwickeln, im Team grosse Ziele zu erreichen, immer besser zu werden. Wenn dies inmitten einer Unternehmenskultur geschieht, in welcher der Mensch im Zentrum steht, wo Respekt und Wertschätzung spürbar sind, dann ist der Erfolg des Einzelnen und damit des Unternehmens garantiert.

Diversity und Gender Management

Unter Diversity Management versteht man ein Konzept der Unternehmensführung, das die Heterogenität der Beschäftigten beachtet und zum Vorteil aller Beteiligten und des Unternehmens selbst nutzt. Diversity Management anerkennt nicht nur die individuelle Verschiedenheit (Diversity) – etwa Geschlecht, Ethnie, Alter oder körperliche Behinderung – der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern hebt diese im Sinne einer positiven Wertschätzung besonders hervor. Ziel des Konzept ist es, eine produktivere Gesamtatmosphäre im Unternehmen zu erreichen, Diskriminierungen von Minderheiten zu verhindern und die Chancengleichheit zu verbessern.

Es werden verschiedene Inhaltsbereiche des Diversity Managements unterschieden. So wird im Rahmen des «Gender Managements» dem personenbezogenen Aspekt «Geschlecht» durch spezielle Massnahmen Rechnung getragen. Mit «Gender» wird im Englischen sprachlich das «soziale Geschlecht» dem «biologischen Geschlecht» gegenübergestellt. In verschiedenen Kulturen variieren die Geschlechterrollen und das, was von Männern und Frauen erwartet wird. (mbo)