

Interview
Elisabeth Dalucas ▶ S. 3/4Interview
Uwe E. Jochem ▶ S. 6Vorsorgesituation für Frauen
Andrea Schumacher ▶ S. 14

LEITARTIKEL | FRAUEN IN DER WIRTSCHAFT

Frauen gewinnen – Fachkräfte erhalten

Von Trix Angst,
Journalistin, Arbeits- und
Organisationspsychologin,
Bern

Die Schweizer Wirtschaft leidet unter einem Mangel an qualifizierten Fachkräften. Die Annahme der Masseneinwanderungsinitiative wird die Situation weiter zuspitzen. In Zukunft werden Unternehmen die inländischen Potenziale besser nutzen müssen. Damit rücken Frauen vermehrt in den Fokus der Wirtschaft.



Mehr Frauen einzustellen, macht auch betriebswirtschaftlich Sinn: Denn geschlechtergemischte Teams sind nachweislich profitabler.

Im Juni 2015 haben sich der Bund und die Kantonsregierungen auf die «Fachkräfteinitiative plus» geeinigt. Sie führt die 2011 lancierte Fachkräfteinitiative fort und fokussiert auf die Mobilisierung des Potenzials aller Arbeitskräfte, um den Bedarf der Wirtschaft an qualifizierten Fachkräften zu decken. Massnahmen werden in vier Handlungsfeldern gebündelt: Höherqualifizierung entsprechend dem Bedarf der Arbeitswelt, Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Schaffung guter Bedingungen zur

Erwerbstätigkeit für ältere Arbeitnehmende und Förderung von Innovationen. Über eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie soll primär die Erwerbstätigkeit von Frauen erhöht werden.

Ein Blick in die Statistik zeigt: Die Erwerbsquote der Frauen im Erwerbsalter liegt in der Schweiz aktuell bei 79 Prozent, diejenige der Männer bei 89. In keinem EU-Land sind mehr Frauen erwerbstätig. Allerdings ist auch der Anteil der Teilzeit er-

Editorial



Eine hohe Erwerbsbeteiligung der Frauen ist nicht nur aus volkswirtschaftlicher Sicht wichtig, sondern macht auch betriebswirtschaftlich Sinn: Ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern bis hinauf in die Spitze einer Firma trägt zum wirtschaftlichen Erfolg bei.

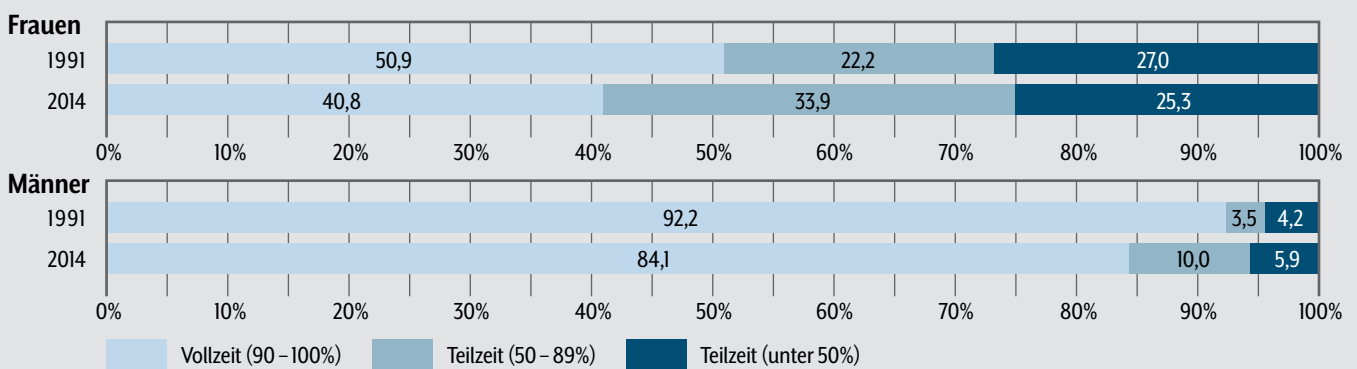
Die Unternehmen müssen bereit sein, flexible Arbeitsbedingungen anzubieten, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen (flexible Arbeitszeiten, Teilzeit, Telearbeit und Jobsharing). Dies erfordert oft einen Kulturwandel – weg von der Präsenzorientierung hin zur Ergebnisorientierung. Bei den jungen Talenten, Frauen wie Männern, hat diese Arbeitskultur einen hohen Stellenwert.

Die beruflichen Laufbahnen unterscheiden sich heute u.a. aufgrund der Zunahme an qualifizierten weiblichen Arbeitskräften vom früheren klassischen Karriereverlauf. Die Personalpolitik sollte diesen Entwicklungen bei der Rekrutierung, der Weiterbildung und auch der Beförderung Rechnung tragen.

Nicht nur die Mitarbeitenden, auch die Betriebe profitieren davon: Sie können leichter qualifizierte Arbeitskräfte an sich binden, und diese sind motivierter und leistungsbereiter. Im Wettbewerb um die besten Fachkräfte wird dies je länger, je mehr ein entscheidender Erfolgsfaktor sein.

Marie Gabrielle Ineichen-Fleisch
Staatssekretärin,
Direktorin des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO)

BESCHÄFTIGUNGSGRAD DER ERWERBSTÄTIGEN SCHWEIZERINNEN UND SCHWEIZER



Quelle: BFS – SAKE, Neuchâtel 2015

werbstätigen Frauen kaum irgendwo höher: 59 Prozent der Schweizerinnen sind in einem Teilzeitpensum angestellt, 25 Prozent in einem Pensum unter 50 Prozent. Noch höher liegen die Anteile bei Müttern mit Kindern im betreuungspflichtigen Alter. Aus volkswirtschaftlicher Sicht liegt hier sogenanntes Humankapital brach.

Frauen und Männer wurden einander 1981 in der Bundesverfassung gleichgestellt und haben Anspruch auf gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit. Seit 1996 ist das Gleichstellungsgesetz in Kraft, das den Arbeitsbereich regelt. Dies ist die rechtliche Seite. Etwas harziger kommt die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern voran.

Unternehmen mit geschlechtergemischten Teams sind profitabler als andere, das ist seit Jahren nachgewiesen. Ein vermehrter Einbezug von Frauen in Unternehmen macht also auch betriebswirtschaftlich Sinn. Trotzdem sind Frauen insbesondere in höheren Führungspositionen nach wie vor eher die Ausnahme als die Regel. Und Gudrun Sander, Professorin für Diversity Management an der Universität St. Gallen, zeigt in ihrem Gastbeitrag auf Seite 17 auf, was Betriebe tun können, um als Arbeitgeber attraktiv für Frauen zu sein.

Im Wirtschaftsraum Bern gibt es bereits viele gute Beispiele: Unternehmen, die die Zeichen der Zeit erkannt haben und sich auf dem Arbeitsmarkt mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und innovativen Führungsmodellen positionieren. Dazu gehören neben Teilzeitstellen zum Beispiel auch Jobsharings auf Führungsstufe. Im Artikel auf Seite 13 geben zwei Jobsharing-Duos von Swisscom Einblick in ihren Arbeitsalltag.

Für Unternehmen lohnt es sich, in die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und familiären Verpflichtungen zu investieren. 2005 hat die Prognos AG in einer Kosten-Nutzen-Analyse einen Return on Investment von 8 Prozent für familienfreundliche Massnahmen errechnet. Der Nutzen entsteht für Betriebe insbesondere durch die vermehrte Rückkehr von Mitarbeiterinnen nach der Geburt eines Kindes sowie durch die Rückkehr in höhere Beschäfti-

gungsgrade. Der Wiedereinstieg nach einer Kinder- und Familienpause lohnt sich auch für die Frauen. Das zeigen die Porträts auf Seite 16. Wer Beruf und Privatleben gut kombinieren kann, ist zufriedener und fehlt seltener am Arbeitsplatz – dies gilt für Männer wie für Frauen. Solche Mitarbeitende sind ihrem Betrieb oft längerfristig treu und geben ihr Know-how an jüngere Mitarbeitende weiter. In Zeiten des Fachkräftemangels sind familienfreundliche Arbeitsbedingungen ein nicht zu unterschätzendes Plus auf dem Arbeitsmarkt.

Frauen in der Wirtschaft – was braucht es noch? Innovative Unternehmen setzen bereits bei der Berufswahl von Mädchen an. Dort werden wichtige Weichen gestellt. Mädchen wählen aus einem viel engeren Spektrum von Berufen aus als Jungen. Und obwohl sie oft gute Voraussetzungen für «untypische» Berufe mitbringen, nutzen sie diese bei der Berufswahl nicht. Angebote wie der Nationale Zukunftstag und die Projektwoche Avanti (Seite 9) ermuntern Mädchen und Jungen, ihre Berufswahl losgelöst von Geschlechterbildern zu treffen. Von einer Teilnahme an solchen Programmen profitieren auch die Unternehmen: Eine geschlechtersensible Nachwuchsförderung kann viel dazu beitragen, langfristig personelle Ressourcen zu sichern.

Schliesslich brauchen Frauen auch Vorbilder: Frauen, die erfolgreich Teams, Abteilungen und ganze Unternehmen führen und in dieser Funktion auch sichtbar werden. Es gibt sie, diese Frauen: Elisabeth Dalucas, CEO der Kongress + Kursaal Bern AG, gibt im Interview auf Seite 3 Einblick in ihren Werdegang und worauf sie in der Unternehmensführung Wert legt. Und wir porträtieren Christa Furter, Geschäftsführerin iba, und Jacqueline Ryffel, Geschäftsführerin Spagyros (Seite 15).

Vorbilder braucht es auch eine Stufe höher. Deshalb hat der Schweizerische Arbeitgeberverband kürzlich die Broschüre «Fokus: Frauen im Verwaltungsrat» mit Porträts von 400 Frauen herausgegeben. 200 sind bereits in Verwaltungsräten tätig, 200 haben noch kein Mandat, wären aber für die Arbeit bestens qualifiziert. Es ist eine einmalige Ak-

tion, mit der der Arbeitgeberverband dem Vorurteil entgegengetreten will, dass es in der Schweiz nicht genügend weibliche Führungskräfte und potenzielle Verwaltungsrätinnen gebe (Seite 5).

Frauen in der Wirtschaft – ein Thema mit Zukunft also. Und eins, bei dem es noch einiges zu tun gibt. Die Unternehmen sind gefordert, ihre Anstellungs- und Arbeitsbedingungen familienfreundlich zu gestalten. Nur so sind und bleiben sie für qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiv. Mütter und Väter müssen auch auf die Unterstützung durch die Politik zählen können. Denn um einer Erwerbstätigkeit nachgehen zu können, sind viele Eltern auf ein gut ausgebautes und bezahlbares Kinderbetreuungsangebot angewiesen.



In keinem EU-Land sind mehr Frauen erwerbstätig als in der Schweiz.

Die Gleichstellung von Frau und Mann und die Chancengleichheit in Unternehmen sind auch wichtige Gradmesser für die Lebensqualität. 2014 erschien ein Städtevergleich zur Lebensqualität des Bundesamts für Statistik. Darin wurde das Wohlbefinden der Bevölkerung in zehn Schweizer Städten in elf Dimensionen gemessen. Die Stadt Bern schnitt sehr gut ab: Sie zeichnet sich durch die höchste Erwerbsquote von Frauen und den grössten Anteil an Männern in Teilzeitarbeit aus. Darauf lässt sich aufbauen.

Entwicklungsorientierter Führungsstil im Kursaal Bern

Von Trix Angst,
Journalistin, Arbeits- und
Organisationspsychologin,
Bern

Seit März 2014 ist Elisabeth Dalucas CEO der Kongress + Kursaal Bern AG. Zu ihren Hauptaufgaben gehört die Positionierung des Kursaals Bern als national bekanntes Veranstaltungszentrum. Dem Thema Frauen in der Wirtschaft begegnet sie sehr pragmatisch.



«Diversität ist mir generell ein Anliegen, gegenüber Monokulturen bin ich eher skeptisch.»
Elisabeth Dalucas, CEO, Kongress + Kursaal Bern AG

Frau Dalucas, welches ist Ihr Lieblingsort im Kursaal Bern?

Hier gibt es so viele attraktive Orte ... Das Gesamtensemble dieser gewachsenen Struktur bietet viele Möglichkeiten und gibt dem Ort je nach Event völlig wechselnde Facetten.

Was reizte Sie am CEO-Job beim Kursaal?

Der Kursaal Bern kann für Veranstalter im sogenannten MICE-Geschäft (Meetings, Incentives, Conventions, Events) Gesamtpackages anbieten: Veranstaltungsräume in unterschiedlicher Grösse und Ausstattung, Hotelzimmer, Bankettgastroonomie, Restaurants und Bars. Dazu kommen die Casinos Bern und Neuchâtel, und mit Wälchli Feste organisieren wir Anlässe mit Catering auf der grünen Wiese.

Das war nicht immer so.

Wir stehen mitten in einem Positionierungsprozess, und das ist interessant für mich. Der Kursaal Bern war bekannt für seine Hotellerie und Gastronomie, grosse Bankette und Thés dansants. Mit der Eröffnung des neuen Forums sind die Veranstaltungen zur treibenden Kraft geworden: Wir akquirieren einen Kongress und der Veranstalter bucht neben den Eventräumen auch Hotelzimmer und Dinners, Lunches, Apéros und Eintritte ins Casino. Mit Veranstaltungen erzielen wir zwar nicht den grössten Umsatz, aber sie sind ein wich-

tiger Auslöser des Geschäftes und vervollständigen die Wertschöpfungskette. Nun geht es darum, zu kommunizieren, dass der Kursaal Bern heute in der Lage ist, den Rahmen für grosse Conventions mit Ausstellungen, für Corporate Events ebenso wie für Produktpräsentationen und Shows zu bieten.

Sind Sie persönlich in der Akquise tätig?

Es gehört zu meinen Hauptaufgaben, Botschafterin des Hauses zu sein und das Unternehmen weiter zu entwickeln. Ich bin seit 30 Jahren in den sogenannten Creative Industries tätig, organisiere Veranstaltungen, Ausstellungen und Shows. Mein Netzwerk erlaubt es mir, Kunden anzusprechen, die mit ihren Veranstaltungen noch nie oder schon lange nicht mehr im Kursaal Bern waren. Regional ist das Haus sehr gut verankert, das wollen wir auch bewahren und pflegen. Zusätzlich wollen wir stärker national und punktuell auch international aktiv werden.

Haben es Frauen in diesem Umfeld einfacher oder schwieriger, in leitende Position zu gelangen?

In diesem Umfeld sind viele Frauen tätig, insbesondere sind heute viel mehr Frauen im Management als vor 30 Jahren. Ich habe es nie erlebt, dass ich für eine Stelle nicht infrage kam, nur weil ich eine Frau bin. Schwierigkeiten gab es eher auf anderen Ebenen ...

Aufwachen?

In meinen Anfängen gab es noch kaum weibliche Vorbilder. Zwar waren meine Grossmutter und meine Mutter immer erwerbstätig und standen ihre Frau im Berufsleben. Aber an der Universität gab es noch kaum Professorinnen. Umso wichtiger war es für mich, auf Vorgesetzte zu treffen, die mir halfen, meinen Weg zu finden. Ich hatte Vorgesetzte, die mich stützten und mir als junger Führungskraft aufzeigten, wie sich mein Verhalten auswirkt. Ich bin dankbar, dass ich nicht in die Schublade «Das ist eine Frau, und die kann das nicht» gesteckt wurde. Ich konnte meinen Weg auch deshalb gehen, weil mich meine Familie und mein Partner immer unterstützt haben.

Wie beschreiben Sie Ihre Art zu führen?

Entwicklungsorientiert. Mich interessiert es, das Unternehmen, die Mitarbeitenden und mich selbst voranzubringen. Wenn ein Fehler passiert, interessiert mich daran prioritär, was wir in Zukunft anders und besser machen können. Für mich ist der beste Teil an der Führungsarbeit, wenn ich erlebe, wie ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin über sich selbst hinauswächst. Wenn ich Chancen gebe und der Mitarbeitende mehr leisten kann, als er oder sie selbst von sich erwartet, dann ist dies die schönste Belohnung für mich.

Der Kursaal Bern wird von drei Frauen und zwei Männern geleitet. Zufall oder Absicht?

Das entstand eher zufällig und wird sich aufgrund eines Weggangs bald ändern. Dann sind wir sozusagen das ideale Diversity-Team: drei Männer und zwei Frauen in der GL sowie die Direktionsassistentin, die eine wichtige Rolle im GL-Team einnimmt. Wir stammen aus vier verschiedenen Nationen, vertreten mehrere Altersstufen von 33 bis 53 Jahren und haben unterschiedliche berufliche Backgrounds. Diversität ist mir generell ein Anliegen, gegenüber Monokulturen bin ich eher skeptisch ...

Was sind die Vorteile von gemischten Teams aus Ihrer Erfahrung?

Es kommen mehr Ideen zusammen, Innovatives, aber auch Querliegendes und Kritik. Man ist breiter in der Wahrnehmung der Aufgaben und Herausforderungen, die man zu bewältigen hat, man wägt genauer ab, sieht blinde Flecken eher. So entstehen eindeutig die besseren Lösungen.

Wie sieht der Frauenanteil bei der Kongress + Kursaal Bern AG aus?

Insgesamt beschäftigen wir in den fünf zur Gruppe gehörenden Gesellschaften rund 960 Mitarbeitende, im Kursaal Bern und im Hotel Allegro sind es rund 360 Mitarbeitende in Voll- und Teilzeit. Der



Mit der Eröffnung des neuen Forums sind Veranstaltungen nun die treibende Kraft im Kursaal Bern.

Frauenanteil ist sowohl bei höheren als auch bei tieferen Führungspositionen hoch. Wir führen keine Gender-Statistik, aber ich sehe keinen Handlungsbedarf. Die Mitarbeitenden kommen übrigens aus über 30 Nationen. Für uns ist es eher ein Thema, gute Fachkräfte zu finden, die wir auch bezahlen können.

Wie können Ihre Mitarbeitenden Beruf und Familie vereinbaren?

Wir sind ein KMU und zu klein für spezifische Leistungen wie beispielsweise eine eigene Kinderkrippe. Wir haben allerdings für unsere Mitarbeitenden zwei Krippenplätze reserviert. Ich bin mir bewusst, dass das ein Tropfen auf den heißen Stein ist. Umso mehr ist es mir ein Anliegen, dass wir den Mitarbeitenden mit Teilzeitstellen und flexiblen Modellen entgegenkommen können. Es ist ein bisschen wie Mosaikteile zusammensetzen: Es muss für die betroffene Person stimmen, für das Team und für die Firma. Wenn alle Seiten eine gewisse Flexibilität zeigen, finden sich in der Regel tragfähige Lösungen.

Wie stehen Sie zu Führungspositionen in Teilzeit?

Ich bin offen dafür, aber mit einem 40%-Pensum ist eine Führungsaufgabe seriös nicht zu bewältigen. Wir führen gerade Gespräche mit einer Frau, die ein kleines Kind hat. Dabei geht es um eine Position im 80%-Pensum, 20% davon könnte sie im Homeoffice arbeiten. Unsere Bedingung: Sie muss zu Hause für Kundinnen und Kunden erreichbar sein, selbstverständlich auf Arbeitszeit. Parallel dazu sind wir daran, eine andere Position im Jobsharing zu besetzen, weil ich den Gewinn an Know-how für wertvoll halte.

Was raten Sie einer jungen Berufsfrau, die Karriere machen möchte?

Sie soll das machen, was sie interessiert. Ich halte nichts davon, eine bestimmte Aus- oder Weiterbildung anzustreben, nur weil dies für die Karriere gut sein soll. Wenn ich tue, was mich interessiert, habe ich Freude, Engagement und Enthusiasmus, und das spüren auch Vorgesetzte, Kundinnen und Partner. Wichtig sind auch Offenheit, Neugier, Lesen und zuzuhören, was andere so machen – «lifelong learning» eben.

Nach welchen Kriterien wählen Sie Verwaltungsratsmandate aus?

Es ist leider nicht so, dass sie einem reihenweise angetragen werden, aber ich frage mich: Interessiert mich das Geschäft, das Geschäftsmodell, die Entwicklungsphase des Unternehmens? Habe ich den Eindruck, dass ich etwas Sinnstiftendes zum Unternehmen beitragen kann? Ich engagiere mich nur in kompetenzorientierten Verwaltungs- oder Stiftungsräten. Nur wenn verschiedene Perspektiven und Fähigkeiten zusammenkommen, können Verwaltungsräte gemeinsam den nächsten, sinnvollen Schritt für das Unternehmen beschliessen.

Sie hätten Kapazität für weitere Verwaltungsratsmandate?

Ich möchte mich in einigen Jahren von der operativen CEO-Funktion weiter Richtung Verwaltungsrats-tätigkeit bewegen. Auch deshalb habe ich eine Weiterbildung in Corporate Governance abgeschlossen. Das hat mir viel gebracht, nicht zuletzt das ERFA-Netzwerk von KMU-Verwaltungsräten des Center for Corporate Governance. Und ja, ich kann mir vorstellen, noch ein oder zwei Mandate zu übernehmen. Wie gesagt, ich bin ein neugieriger Mensch.

Sie wollen also nicht bis zur Pensionierung CEO des Kursaals bleiben?

Das kann ich heute nicht sagen, ich bin erst ein gutes Jahr bei der Kongress + Kursaal Bern AG. Als CEO habe ich aber sicher nicht nur einen Zweijahreshorizont, sondern sehe mich einem Unternehmen gegenüber in einer längerfristigen Verantwortung. Gleichwohl bin ich eine Verfechterin einer moderaten Fluktuation in Führungspositionen – das ist meiner Meinung nach sowohl für die betroffene Person als auch für das Unternehmen das Beste.

Elisabeth Dalucas

Elisabeth Dalucas hat an der ETH zunächst vier Semester Architektur und dann an der Universität Zürich Kunstwissenschaften, Philosophie und Publizistik studiert. Ihr Doktorat hat sie an der Universität St. Gallen HSG in Organizational Studies and Cultural Theory erlangt. Dazu kommen ein Executive MBA an der HSG und diverse Weiterbildungen in Führung, Leadership, Controlling und Verwaltungsratsmanagement. Vor ihrer Tätigkeit für die Kongress + Kursaal Bern AG war sie 8 Jahre lang Direktorin des Kultur- und Kongresszentrums KKL Luzern. Sie ist Verwaltungsrätin der Schuler St. Jakobskellereien AG und der claro fair trade AG, Stiftungsrätin der Blutspende Zürich SRK und der Lucerne Conference Foundation sowie Beirätin der Hochschule Luzern HSLU.

Frauen in den Verwaltungsrat

Von Mareike Fischer, Bern

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) unterstützt Bestrebungen für mehr Frauen in den obersten Führungsgremien. Und zwar ganz konkret: In einer neuen Publikation präsentiert er exemplarisch 400 Frauen als potenzielle Verwaltungsrätinnen.



«Unsere Studie zeigt, dass Unternehmen gewillt sind, oberste Führungspositionen mit Frauen zu besetzen», weiss Valentin Vogt vom SAV.

Es bewegt sich was: Der Frauenanteil in Verwaltungsräten von Schweizer Unternehmen ist seit 2010 um etwa 50 Prozent gestiegen. Das zeigt der aktuelle Schillingreport, der zusammenfasst, wie sich die Führungsgremien der rund 100 grössten Schweizer Unternehmen zusammensetzen. Trotzdem zeigt der Gesamtfrauenanteil in Verwaltungsräten von nur 15 Prozent, dass durchaus Handlungsbedarf besteht.

Gesetzliche Regelungen meiden – Selbstregulierung stärken

Gemäss einer vom Schweizerischen Arbeitgeberverband (SAV) Ende 2013 lancierten Studie gaben 84 Prozent der Verwaltungsratspräsidenten an, dass sie den Anteil der Frauen in ihren Verwaltungsräten erhöhen wollen. 98 Prozent der Befragten nannten die besseren Leistungen gemischter Teams und zudem eine offenere Diskussions- und Unternehmenskultur als Motivation. «Unsere Studie zeigt, dass die Unternehmen durchaus gewillt sind, die obersten Führungspositionen mit Frauen zu besetzen», sagt Arbeitgeberpräsident Valentin Vogt. «Gesetzlichen Druck oder Quoten, welche Flexibilität und Organisationsfreiheit von Firmen einschränken, braucht es nicht.» Wichtig sei es jedoch, sich konkrete Ziele zu setzen und daran messen zu lassen, findet Vogt.

400 Frauen für Verwaltungsratsmandate

Weil es jedoch immer wieder einmal heisst, es liessen sich nicht genügend qualifizierte Frauen

finden, hat der SAV gemeinsam mit Projektpartnern jetzt ein wichtiges Zeichen gesetzt: Die kürzlich publizierte Broschüre «Fokus: Frauen im Verwaltungsrat» (Download unter: www.arbeitgeber.ch) präsentiert eine Auswahl von 400 Frauen, die sich für ein Verwaltungsratsmandat in börsenkotierten und grossen Unternehmen eignen. 200 davon wirken bereits im Verwaltungsrat eines grösseren Unternehmens. «Wir wollen mit dieser einmaligen Aktion

Frauen deutlicher sichtbar machen», sagt dazu Michèle Etienne von der am Projekt beteiligten Firma GetDiversity, die spezialisiert ist auf die Vermittlung von Verwaltungsrätinnen und ein Frauennetzwerk unterhält. «Diese 400 stehen exemplarisch für viele andere hoch qualifizierte Frauen aus den verschiedensten Branchen. Wir wollten belegen, dass es schlicht nicht wahr ist, dass es zu wenige weibliche Führungskräfte hat, und treten hier den x-fachen Gegenbeweis an.»

Aktive Selbstvermarktung ist gefragt

Prinzipiell stellt Michèle Etienne fest, dass die Diskussion um die Frauenquoten in den Gremien dazu geführt habe, dass Frauen vermehrt Interesse bekunden, Verwaltungsrätin zu werden. So erhalte GetDiversity jährlich um 50 Bewerbungen für die Aufnahme ins Netzwerk, Tendenz steigend. Klar sei aber auch: «Der Markt rund um strategische Positionen ist sehr kompetitiv, die Nachfrage grösser als das Angebot. Die begehrten Verwaltungsratsmandate werden zu 90 Prozent innerhalb der eigenen Netzwerke vergeben.» Umso wichtiger sei es, dass Frauen sich selbst aktiv vermarkten – und sich gegenseitig unterstützen: «Wenn jede Frau, die von einem

«Die begehrten Verwaltungsratsmandate werden zu 90% innerhalb der eigenen Netzwerke vergeben.»

Michèle Etienne, GetDiversity

Mandat weiss oder eine Anfrage ablehnt, andere Frauen empfiehlt, dann bringt das schon eine ganze Menge.»

Schillingreport 2015

Transparenz an der Spitze

Der Report der Guido Schilling AG hat sich als unabhängige Bestandsaufnahme und weiterführende Analyse der Führungsetagen etabliert. Zum zehnten Mal wurden die Daten zur Zusammensetzung der Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der rund hundert grössten Schweizer Unternehmen erhoben. Befragend Gender Diversity ergab sich bei den untersuchten Firmen folgendes Bild: Mit 126 Frauen in den Verwaltungsräten erhöhte sich der Frauenanteil von 10 Prozent 2010 auf 15 Prozent im Jahr 2015. Jeder dritte neue Verwaltungsratsposten wurde mit einer Frau besetzt; das

sind 33 Prozent Frauenanteil bei den Neueintreten. Viel langsamer ist der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen gestiegen, nämlich von 4 Prozent auf 6 Prozent zwischen 2005 und 2015. Unter den neu eingetretenen Geschäftsleitungsmitgliedern finden sich lediglich 9 Prozent Frauen.

«Wir stellen niemanden ein, nur weil er oder sie ein Mann oder eine Frau ist»

Von Mareike Fischer, Bern

Wie steht Uwe E. Jocham zu verbindlichen Zielvorgaben punkto Gender Diversity? Als Direktionspräsident der CSL Behring AG und Präsident des Berner Arbeitgeberverbands nimmt er Stellung.



Herr Jocham, ob in der Stadt Bern oder in der EU-Kommission: Frauenquoten werden allerorten diskutiert. Wie steht der Berner Arbeitgeberverband (VAB) zu diesen Ansätzen?

Die Schweiz verfügt im internationalen Vergleich über einen der höchsten Frauenanteile am Erwerbsleben – allerdings nicht immer auf der Führungsebene. Hier lässt sich der Frauenanteil durchaus erhöhen. Wir sind aber überzeugt, dass sanktionsbewehrte Quoten das falsche Mittel zu einem an sich unbestrittenen Zweck sind. Unternehmen müssen in ihren Entscheidungen frei sein. Und Qualifikation und Fähigkeit sollen die entscheidenden Faktoren bei einer Anstellung sein.

Wie engagiert sich der VAB für Frauenförderung?

Als Mitglied des Schweizerischen Arbeitgeberverbands unterstützen wir die Bemühungen für eine Erhöhung des Frauenanteils in der Wirtschaft – gerade in Kaderpositionen. Weil dort – geschlechtsunabhängig – Kompetenzen zählen, engagieren sich die Berner Arbeitgeber seit Jahren bei der Bildung. Wir sind aber der Meinung, dass die Hauptaufgabe beim Empowerment von Frauen nicht den Wirtschaftsverbänden zufällt, sondern den Unternehmen und der Eigeninitiative der Frauen selbst.

Ist die Fachkräfteinitiative des Bundes eine Möglichkeit, das spezifische Potenzial von Frauen besser auszuschöpfen?

Angesichts der Überalterung unserer Gesellschaft und der schwieriger werdenden Rekrutierung ausländischer Arbeitskräfte begrüßen wir jede Initiative, die einer besseren Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials dient. Dies gilt besonders für die technischen Berufe. Neben rasch wirkenden Massnahmen gilt es, namentlich die Mädchen mehr für die MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) zu gewinnen und zu begeistern. Dieses erklärte Anliegen der Berner Arbeitgeber liegt mir persönlich am Herzen, weshalb ich mich im Vorstand von GINT (Gesellschaft der Ingenieure und Naturwissenschaftler der Region Thun) engagiere. Durch die Nachwuchsförderung wollen wir sicherstellen, dass es hier auch in Zukunft genügend Fachkräfte gibt.

Wie sehen Sie diese Themen als Direktionspräsident der CSL Behring AG? Werden bei Ihnen Frauen bevorzugt eingestellt? Gibt es verbindliche Zielvorgaben punkto Gender Diversity?

Wir stellen niemanden ein, weil er ein Mann oder eine Frau ist, auch nicht aufgrund des Alters, der Herkunft oder Nationalität. Oberste Kriterien sind die notwendigen Fähigkeiten und die Qualifikation für die Funktion; die Person muss zum Unternehmen passen. Unsere Wertschätzung ist für alle Bewerberinnen und Bewerber gleich. Deswegen kennt CSL Behring auch keine verbindlichen diesbezüglichen Zielvorgaben. Aber es gibt ein globales Bekenntnis zu Gender Diversity.

Wie viele Frauen gibt es in Spitzenpositionen bei der CSL Behring AG?

Obwohl wir keine Quoten und Regulierungen haben, ist CSL Behring im Vergleich mit anderen Berner Unternehmen seit Jahren top. 2011 hatten wir einen Anteil von 30 Prozent Frauen in der Direktion, heute sind in dem neunköpfigen Gremium zwei Frauen vertreten. Auf Stufe Kader liegt der Frauenanteil bei über 35 Prozent. Dieser verhältnismässig grosse Prozentsatz beruht vielleicht auch auf unserer angelsächsisch geprägten Firmenkultur, wo Frauen traditionell präsenter sind.

Was «bringt es», wenn Frauen im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung präsent sind?

Gemischte Gremien profitieren bei Teamwork und

Kommunikation von unterschiedlichen Lebenserfahrungen und Sichtweisen. Wobei ich sagen kann, dass bei der CSL Behring AG grundsätzlich ein konstruktives, angenehmes Arbeitsklima herrscht. Integrität und Zusammenarbeit werden als Unternehmenswerte auf allen Stufen gelebt.

Wie ermöglicht CSL Behring AG es Frauen, Kaderposition und Familie unter einen Hut zu bringen?

Wir bieten flexible Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit, vom Homeoffice aus zu arbeiten. Dazu kommen Fringe Benefits für Familien wie die Familienzulage, Betreuungsbeiträge für Kleinkinder, die Mitgliedschaft bei Profawo, die Kinder- und Angehörigenbetreuung bietet, sowie Reka-Geld. Das wird geschätzt: Sehr viele Frauen kommen nach dem Mutterschaftsurlaub zurück ins Unternehmen und dabei arbeiten sie auch häufig in einer Kaderposition Teilzeit. Dies ist natürlich auch Männern möglich: Unsere Angebote stehen allen Mitarbeitenden zur Verfügung, denn Chancengleichheit und Gleichbehandlung sind für uns zentral.

Uwe E. Jocham

Uwe E. Jocham (52) hat in München Pharmazie studiert, ist Fachapotheker für Pharmazeutische Technologie und absolvierte Fachausbildungen für Marketing und Management in Bern, St. Gallen und Melbourne. Im Jahr 2000 kam er zur ZLB Bioplasma AG in Bern, wo er 2004 das Direktionspräsidium übernahm. Seit 2015 ist er zusätzlich Direktionspräsident der CSL Behring Recombinant Facility AG, Lengnau. Jocham präsidiert seit 2014 den Berner Arbeitgeberverband, der die Anliegen von 1100 Betrieben mit 65 000 Beschäftigten vertritt. Dort engagiert er sich für den Kanton Bern als sichtbaren, attraktiven Werkplatz und für eine wirtschaftsfreundliche Politik. Weitere Anliegen sind ihm die Nachwuchsförderung, das duale Bildungssystem sowie ein effizienter Wissenstransfer von den Hochschulen zur Wirtschaft im Kanton.

Frauen – ein Potenzial mit Potenzial

Von Barbara Krattiger,
Leiterin Fachstelle für die
Gleichstellung von Frau
und Mann der Stadt Bern

Alles spricht vom Arbeitskräftepotenzial der Frauen. Wo liegt es und wie hoch ist es? Eine Einschätzung und der Beitrag der Stadt Bern zu dessen Förderung.

Mit der «Fachkräfteinitiative plus» reagieren Bund und Kantone auf den sich verschärfenden Fachkräftemangel. Ein Ziel der Initiative ist die Erhöhung der Erwerbstätigkeit von Frauen durch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Damit sollen der berufliche Einstieg oder Wiedereinstieg und höhere Arbeitspensen gefördert werden. Doch wie gross ist dieses Arbeitskräftepotenzial tatsächlich? Und was bringt Frauen dazu, es selbstbestimmt und ihrem Wunsch entsprechend zu realisieren?

Hohe Erwerbsquote der Bernerinnen

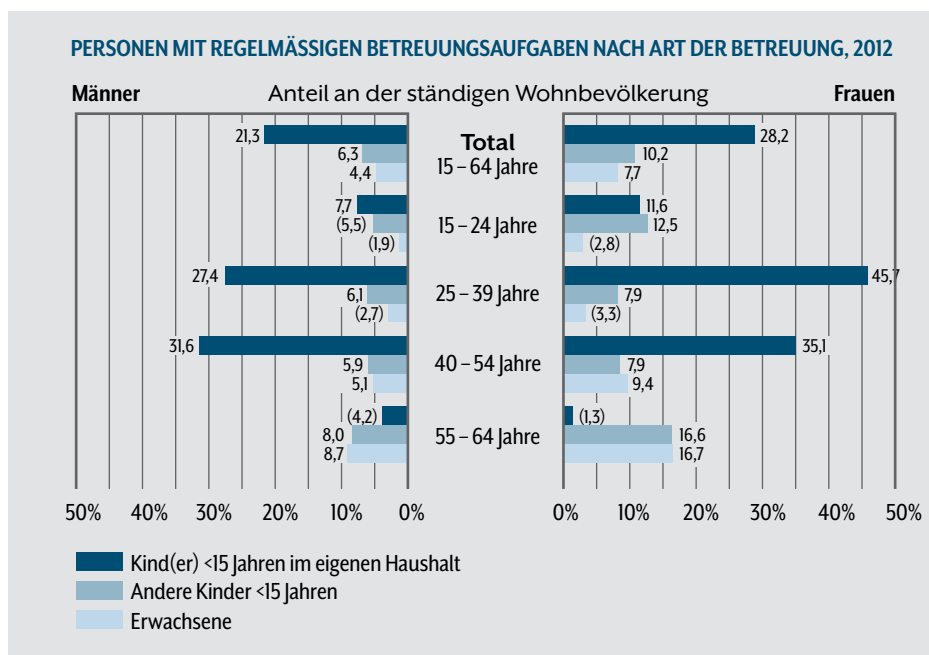
In der Stadt Bern arbeiten rund 185 000 Beschäftigte. Davon sind 48 Prozent Frauen. Mit einem mittleren Beschäftigungsgrad von 67 Prozent (Männer 86 Prozent) erbringen sie 42 Prozent des gesamten Erwerbsvolumens. Über 80 Prozent der Frauen im Erwerbsalter, die in Bern wohnen, sind erwerbstätig – mehr als in allen anderen Schweizer Städten. Die Beteiligung der Frauen am Berner Arbeitsmarkt ist also vergleichsweise hoch, wenn auch vielleicht nicht so hoch wie von den Frauen selbst gewünscht.

Erwerbstätig, aber weniger als erwünscht

Jede zehnte erwerbstätige Frau in der Schweiz – eine Viertelmillion Frauen insgesamt – möchte laut Bundesamt für Statistik ihr Teilzeitpensum erhöhen oder Vollzeit arbeiten. Die sogenannte Unterbeschäftigung betrifft Frauen dreimal häufiger als Männer, vorab Mütter zwischen 40 und 54 Jahren. Dieses Phänomen lässt sich für Bern nicht beziffern, deutet aber auf ein erhebliches Potenzial hin. Schwierig abzuschätzen ist auch, wie viele Frauen (und Männer) durch Nachholbildung oder Höherqualifizierung ihr Potenzial besser ausschöpfen könnten. Ein weiteres Potenzial liegt brach bei Personen, die unter ihrer Qualifikation tätig sind. Dies trifft auf viele Mütter, aber auch auf viele qualifizierte Migrantinnen und Migranten zu. Ein chancengleicher Zugang zur Erwerbsarbeit bleibt ihnen oft verwehrt.

Mehr Gleichstellung dank Kinderbetreuung

Verschiedene Studien zeigen, dass vor allem zwei Faktoren die Erwerbsbeteiligung von Frauen beeinflussen: das Angebot an familienergänzender Kinderbetreuung und flexible, familienfreundliche Arbeitsbedingungen in den Unternehmen. Damit sind Politik und Wirtschaft gleichermaßen gefordert. Der deutliche Ausbau des familiener-



Quelle: BFS – SAKE, Neuchâtel 2014

gänzenden Kinderbetreuungsangebots in der Stadt Bern durch Private (Betreuungsgutscheine) und durch flächendeckende Tagesschulen trägt zur hohen Erwerbsbeteiligung der Frauen bei, deckt den Bedarf aber noch nicht vollständig. Je mehr Betreuungsplätze zur Verfügung stehen, desto eher reduzieren zudem Väter gemäss einer Studie von Infras ihr Vollzeitpensum. Die im Städtevergleich höchste Teilzeitrage der Berner von 21 Prozent bestätigt dies. Familienergänzende Kinderbetreuung fördert also eine gleichmässige Aufteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit auf beide Geschlechter.

Care-Aufgaben in allen Lebensphasen

Beruf und Privatleben gut zu vereinbaren, umfasst mehr als nur familienergänzende Kinderbetreuung. Betreuungsaufgaben für eigene und andere Kinder, Enkel und Erwachsene fallen in allen Lebensphasen Erwachsener, insbesondere von Frauen an (siehe Abbildung). Im städtischen Aktionsplan zur Gleichstellung von Frauen und Männern 2015–2018 (www.aktionsplan.bern.ch) trifft die Stadt als Arbeitgeberin Massnahmen, damit Männer und Frauen in allen Phasen ihres Erwerbslebens Care-Aufgaben für Kinder und Angehörige mit dem Beruf vereinbaren können. So sollen Frauen und Männer nach der Geburt eines

Kindes künftig Anspruch auf Reduktion des Arbeitspensums und Väter auf einen vierwöchigen Vaterschaftsurlaub haben. Und eine Situationsanalyse soll aufzeigen, wie Mitarbeitende mit Betreuungs- und Pflegeverantwortung unterstützt werden können.

Vom Prix Egalité zur Geschlechterquote

Eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter in den städtischen Behörden ist als prioritäres Gleichstellungsziel gesetzlich verankert. Verwirklicht ist es auch Jahre nach Erhalt des Prix Egalité 2002 noch nicht. Frauen in Führungsfunktionen sind nach wie vor untervertreten. Das Parlament will dies mit einer Geschlechterquote von 35% für das Verwaltungskader ändern. Bis Ende 2017 hat sich der Gemeinderat das Zwischenziel von 33% Frauen im Kader gesetzt. Dazu hat er eine Reihe verbindlicher Massnahmen verabschiedet, um mehr Frauen zu gewinnen, gezielt weiterzuentwickeln und auch zu erhalten. Diese reichen vom Mentoringprogramm für interne Nachwuchskräfte bis zur Ausschreibung von Vollzeitstellen mit 80- bis 100%-Pensum. Nicht zuletzt trägt auch die regelmässige Überprüfung der Lohngleichheit von Frau und Mann zur Attraktivität der Stadt Bern als Arbeitgeberin bei.

Wo Unternehmen ansetzen können

Von Barbara Krattiger,
Leiterin Fachstelle für die
Gleichstellung von Frau
und Mann der Stadt Bern

Wer im eigenen Betrieb Frauen fördern, die Arbeitsbedingungen familienfreundlicher gestalten oder die Lohngleichheit überprüfen will, findet verschiedene Unterstützungsangebote.



Ob Mann oder Frau: Arbeitgeber verpflichten sich, gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit zu bezahlen.

Frauen finden Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv, wenn sie gleiche Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten bekommen wie Männer. Frauen und Männer mit Care-Aufgaben schätzen flexible Arbeitszeitmodelle, um Beruf und Privatleben gut vereinbaren zu können. Welche Unterstützungsangebote bestehen und weshalb nutzen Betriebe diese?

Finanzhilfe für unternehmensinterne Projekte

Noch bis Ende 2016 stellt der Bund für die aktive Förderung der Chancengleichheit im Erwerbsleben finanzielle Mittel bereit. Unternehmen, die die Chancengleichheit von Frau und Mann im Betrieb verbessern wollen, können ein Gesuch um Unterstützung ihres Projekts stellen.

www.mann-und-frau.ch

Praxisbeispiel BFF Bern

Die Berufs-, Fach- und Fortbildungsschule Bern BFF hat beim Bund Finanzhilfen beantragt für den Prozess zur Erlangung des Prädikats «Familie UND Beruf» der Fachstelle UND (www.und-online.ch). Das Prädikat ist ein anerkanntes Qualitätslabel für Unternehmen, die ein Analyseverfahren durchlaufen und ihre personalpolitischen Grundsätze und Leistungen bewerten lassen. «Die Verleihung des Prädikats im März 2015 hat uns bestärkt, weiter für optimale Rahmenbedingungen für all unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sorgen und unseren Ruf auf dem Stellenmarkt als familienfreundliche Arbeitgeberin zu festigen», sagt Susanne Fehr, Vizedirektorin BFF Bern.

«AVANTI erlaubt uns, die Metallberufe auch Mädchen näherzubringen.»

Selbsttest Lohngleichheit

Arbeitgebende sind verpflichtet, die Lohngleichheit zwischen Frau und Mann einzuhalten, das heisst, gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit zu bezahlen. Mit Logib, dem Lohngleichheitsinstrument des Bundes, können Unternehmen mittels einer einfachen Standortbestimmung ihre Lohnpraxis selbst überprüfen. Mehrere Länder sind auf dem gleichen Weg, u.a. Deutschland, Finnland, Frankreich, Luxemburg, Grossbritannien, Polen und Portugal. Das Instrument Logib steht als kostenloser Download zur Verfügung und eignet sich für Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitenden. Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, eine Helpline sowie Workshops erleichtern die Anwendung.

www.logib.ch

Praxisbeispiel Bedag Informatik AG

2005 hat die Bedag Informatik AG erstmals die Lohngleichheit überprüfen lassen und Unterschiede bei der Entlohnung von Frauen und Männern festgestellt. Die Löhne von 20 betroffenen Mitarbeiterinnen wurden in der Folge nach oben angepasst. Seither überprüft das Unternehmen jährlich die Einhaltung der Lohngleichheit mit dem Selbsttest-Tool Logib. «Wir erfüllen damit unsere Grundwerte Engagement, Integrität und Professionalität auch im Bereich der Lohngleichheit. Dies zeigt, dass wir aktiv etwas gegen Diskriminierungen unternehmen und in der Bedag die Gesetze einhalten, auch wenn andere Firmen sich nicht daran halten», erklärt CEO Peter Schmutz. Das Unternehmen wirbt explizit mit der Einhaltung der Lohngleichheit bei der Gewinnung von neuen Mitarbeitenden, denn – so ist Peter Schmutz überzeugt – «gerade für Frauen, die in der IT-Branche immer noch stark in der Unterzahl sind, kann das ein Grund sein, bei der Bedag zu arbeiten. Können sie so doch sicher sein, dass ihre Leistung fair entlohnt wird.»

Wer Frauen fördern will, kann auch bei den Mitarbeiterinnen der Zukunft ansetzen und qualifizierte Fachkräfte im eigenen

Betrieb ausbilden und entwickeln. Zwei Kooperationsprojekte, an denen sich die Fachstelle für die Gleichstellung von Frau und Mann der Stadt Bern beteiligt, bieten Unternehmen die Möglichkeit, Mädchen und Jungen für geschlechtsuntypische Berufe zu gewinnen.

Nationaler Zukunftstag – Seitenwechsel für Mädchen und Jungs

Viele junge Frauen und Männer bringen für sogenannte «untypische» Berufe gute Voraussetzungen mit, nehmen diese jedoch bei der Berufswahl nicht wahr. Dadurch bleibt ein wichtiges Potenzial ungenutzt. Dort setzt der Zukunftstag an. Jeweils am zweiten Donnerstag im November öffnen schweizweit Betriebe und Institutionen ihre Türen für Mädchen und Jungs und bieten ihnen einen Seitenwechsel in untypische Arbeitsfelder und Lebensbereiche an. Immer mehr Unternehmen laden nicht nur die Kinder ihrer Mitarbeitenden ein, sondern schreiben Spezialprojekte für Mädchen oder Jungen aus und sprechen damit gezielt den interessierten Nachwuchs an.

www.nationalerzukunftstag.ch

Praxisbeispiel Puzzle ITC GmbH

Das Berner IT-Unternehmen Puzzle beteiligt sich seit Jahren am Zukunftstag. Das Angebot für Mädchen besteht aus zwei Workshops: Im ersten bauen sie selber einen Computer auf und lernen dabei die einzelnen Teile kennen; im zweiten bringen sie einen Roboter in Bewegung und tüfteln mit der Programmiersprache. «Wir wollen mehr Frauen gewinnen für die Informatikberufe», meint Gertrud Schober, Head of Human Resources der Firma, «und wir sind stolz darauf, so viele Informatikerinnen im Team zu haben, dass die Mädchen am Zukunftstag ausschliesslich von Frauen angeleitet werden.»

Schulprojektwoche AVANTI

AVANTI motiviert Mädchen und Jungs der 7. und 8. Klasse, geschlechtsuntypische Berufsfelder und Lebensentwürfe kennenzulernen. Mädchen machen ein dreitägiges Praktikum in einem technischen oder handwerklichen Beruf, werden von einer Berufsfrau betreut und stellen ein konkre-

tes Produkt her. Zur gleichen Zeit arbeiten die Knaben bei Teilzeit erwerbstätigen Vätern sowohl im Familienhaushalt wie auch am Arbeitsplatz oder bei Berufsmännern in sozialen Institutionen. Die Praktikumstage sind eingebettet in eine Schulprojektwoche.

www.schulprojektavanti.ch

Praxisbeispiel Styner+Bienz FormTech AG

Das Unternehmen Styner+Bienz FormTech AG in Niederwangen, tätig in der Stanz- und Umformtechnik, macht regelmässig bei AVANTI mit, weil es dies als eine Möglichkeit sieht, um potenziellen Nachwuchs zu rekrutieren. «AVANTI erlaubt uns, die Metallberufe auch Mädchen näherzubringen. Sie erleben bei uns, dass der tolle Beruf der Polymechanikerin bestens von Mädchen erlernt und ausgeführt werden kann», so Franz Hautle, Leiter Berufsbildung, der an einem breit und divers zusammengesetzten Nachwuchs interessiert ist.

ANZEIGE

HIRSLANDEN BERN
 KLINIK BEAU-SITE
 KLINIK PERMANENCE
 SALEM-SPITAL
 PRAXISZENTRUM AM BAHNHOF



HIRSLANDEN 

KARRIERE UND FAMILIE ZUSAMMENBRINGEN

HIRSLANDEN BERN SETZT SICH SEIT JAHREN FÜR FORTSCHRITTLICHE FÜHRUNGSMODELLE EIN. WIR BIETEN UNSEREN MITARBEITENDEN FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE UND JOBSHARING AN - AUCH AUF KADERSTUFE.



Leasingfinanzierung.

Abgekürzt: Der neue Online-Antrag für
Leasingfinanzierungen.

In nur 15 Minuten Kontokorrentkredite oder
Leasingfinanzierungen bis 300 000 Franken
beantragen. **ubs.com/kmu-kredit**

12. bis 15. November
an der transport.ch –
mit attraktivem
Leasing-Angebot

Gut vernetzt

Von Manuela Rytter,
Journalistin, Bern

In Businessfrauen-Organisationen vernetzen sich erfolgreiche Wirtschaftsfrauen. Sie geben ihr Know-how weiter, fördern jüngere Mitglieder und kämpfen für ihre Anliegen in der Wirtschaft. Ein Blick nach Bern.



Ursula Meichle



Julia Kalenberg

Businessfrauen-Organisationen vernetzen junge Berufsaufsteigerinnen mit erfahrenen Unternehmerinnen, KMU-Frauen mit Politikerinnen, Hochschuldozentinnen mit Kaderfrauen aus der Wirtschaft. «Die Businessfrauen-Organisationen sind sehr wichtig», sagt Barbara Krattiger, Gleichstellungsbeauftragte der Stadt Bern: «Sie machen Lobbyarbeit für die Frauen, ermöglichen den Erfahrungsaustausch und sorgen für die Sichtbarkeit der Frauen in der Wirtschaft.» Eine sehr wichtige Funktion hätten Frauenorganisationen auch für den weiblichen Nachwuchs, sagt Krattiger: «Erfahrene Frauen sind den jüngeren Vorbilder, bestärken sie in ihren beruflichen Ambitionen und öffnen Türen.»

Dass sich Frauen beruflich vernetzen, hat keine lange Tradition. Bis vor wenigen Jahrzehnten waren die Serviceclubs, Kaderverbände, Militärfreundschaften, die Studentenvereinigungen und viele Sportvereine Männersache. Zwar wurden bereits früh Frauen-Serviceclubs gegründet, etwa die Soroptimists und Zonta-Clubs, doch in ihnen engagierten sich laut der Berner Netzwerkpionierin Ursula Meichle in erster Linie «Frauen, die ihre Ehemänner im eigenen Betrieb unterstützen».

Mehr Frauen in Führungspositionen

Tradition haben auch die Business and Professional Women, deren Berner Sektion bereits 1946 gegründet wurde. Sie kämpften für die Stärkung der Frauen im Berufsleben sowie in der Politik. Als Ursula Meichle als junge Frau nach Bern kam und mit ihrem Mann ein Beratungsbüro eröffnete, suchte sie jedoch ein Berufsnetzwerk, das sich nicht ausschliesslich Frauenthemen widmete. «Die Vereinbarkeit von Kindern und Beruf ist ein wichtiges Thema, aber es ist nicht das einzige, was Businessfrauen interessiert», sagt Meichle. Sie

gründete deshalb vor 26 Jahren ihr eigenes Netzwerk, das Forum carrière féminine. Hier diskutieren heute rund 100 Kaderfrauen über aktuelle wirtschaftliche, politische, wissenschaftliche oder gesellschaftliche Themen, angeregt durch Referate hochkarätiger Frauen.

Die BPW, die inzwischen schweizweit auf 40 Clubs gewachsen sind, setzen sich auch heute noch für die Stellung der Frauen ein. Mit ihrem Engagement für den Equal Pay Day sind sie zu einer wichtigen politischen Stimme geworden. «Wir wollen mehr Frauen in Führungspositionen und Verwaltungsräten. Und wir wollen gleichen Lohn für gleiche Arbeit», sagt Vorstandsmitglied Julia Kalenberg, die in Zimmerwald ein Beratungsunternehmen führt. Erreichen wollen dies die BPW Bern nebst dem Networking mit politischer Arbeit, Kooperationen mit Unternehmen, Mentoringprogrammen, aber auch mit Aus- und Weiterbildungen: «Wir wollen die Frauen für diese anspruchsvollen Positionen rüsten.» Bei BPW seien daher nicht nur Kaderfrauen willkommen, «sondern auch diejenigen, die auf dem Weg dorthin sind.»

Gläserne Decke bleibt

In den vergangenen 20 Jahren wurden viele weitere Businessfrauen-Organisationen sowie Branchenverbände für Frauen gegründet. Doch braucht es heute reine Frauennetzwerke überhaupt noch? Immerhin nehmen heute die meisten Serviceclubs wie etwa Rotary Frauen auf und auch Kaderorganisationen bemühen sich um weibliche Mitglieder. «Es braucht beides», sagt Ursula Meichle, die selbst «mit viel Freude» bei den Rotariern sitzt: «Frauen unter sich agieren anders, diskutieren andere Themen und bringen sich aktiver ein.» Frauen hätten ausserdem nach wie vor die Tendenz, sich gegenseitig weniger zu be-

günstigen als Männer. Die gläserne Decke halte sich bis heute hartnäckig. «Es ist tragisch, wie wenig wir Frauen bis heute erreicht haben.»

Ähnlich sieht es die Präsidentin des Verbands Wirtschaftsfrauen Schweiz, Clivia Koch: «Wer vorwärtskommen will, muss sich aktiv vernetzen – nicht nur mit Frauen.» Denn ihre Erfahrung als Beraterin zeige: Männer erreichten ihre Positionen im oberen Kader in 80 bis 90 Prozent über ihr Beziehungsnetz. Bei Frauen sei dies nur in 10 Prozent der Fall. Der Verband, der die Stärken der Frauen in der Wirtschaft sichtbar machen will, strebe deshalb Kooperationen mit gemischten Netzwerken aktiv an.

Businessfrauen-Organisationen

In diesen Organisationen machen sich Berner Wirtschaftsfrauen stark (Liste nicht vollständig):

BPW Switzerland Business and Professional Women sowie BPW Bern: Verband und Netzwerk berufstätiger Frauen. www.bpw.ch, www.bpw-bern.ch

Forum – carrière féminine: Forum für Frauen aus Wirtschaft und Verwaltung aus dem Raum Bern. www.meichle.ch

KMU Frauen Schweiz: Teilverband des Schweizerischen Gewerbeverbands SGV. www.kmufrauenschweiz.ch

Verband Frauenunternehmen: Vertritt Interessen der Unternehmerinnen in der Schweizer Öffentlichkeit. www.frauenunternehmen.ch

Wirtschaftsfrauen Schweiz: Die «Stimme der Kaderfrauen und Unternehmerinnen der Schweiz». www.wirtschaftsfrauen.ch

Verband Schweizer Unternehmerinnen VCHU: Zusammenschluss von unternehmerisch tätigen Frauen in der Schweiz. www.vchu.ch

Weitere Businessfrauen-Organisationen und Frauen-Branchenverbände finden Sie im Swiss Women Network, Internetportal der Schweizer Frauenorganisationen. www.swonet.ch

Lösungen für verschiedene Lebensentwürfe

Von Trix Angst,
Journalistin, Arbeits- und
Organisationspsychologin,
Bern

In Unternehmen sind vier bis fünf Generationen Mitarbeitende mit unterschiedlichen Wertevorstellungen und Bedürfnissen tätig. Gefragt sind innovative und flexible Arbeitszeitmodelle, damit sich Mitarbeitende mit verschiedenen Lebensentwürfen entfalten können.

Das äussert sich in einer steigenden Nachfrage nach Teilzeitstellen. 2014 arbeiteten in der Schweiz 59% der Frauen und 16% der Männer Teilzeit. Viele Unternehmen schreiben offene Stellen mit flexiblem Beschäftigungsgrad aus und machen damit gute Erfahrungen: Sie bekommen mehr und qualifiziertere Bewerbungen. Auch in die Ausgestaltung der Teilzeitpensen und die Verteilung der Pensen auf Arbeitstage ist Bewegung gekommen. Mit etwas Fantasie und gegenseitigem Verständnis lassen sich betriebliche Anforderungen und

Musikmachen, den Aufbau eines Spa-Betriebs bis zu Freiwilligenarbeit.

Ein flexibles Modell mit Potenzial ist auch das Jobsharing. Auf go-for-jobsharing.ch finden Interessierte und Unternehmen viel Hilfreiches. Man geht davon aus, dass etwa ein Viertel aller Unternehmen Jobsharing anbietet. Bisher betrifft nur etwa ein Viertel der Sharings Kaderstellen. Dabei ist dies ein ideales Instrument zur Förderung von Frauen in Führungspositionen (vgl. S. 17).

«80% Teilzeit – 100% Karriere.»

Mike Pfäffli (38), Leiter Marktforschung

Die AXA fördert fortschrittliche Arbeitsmodelle /

Diskutieren Sie mit über flexibles Arbeiten!

AXA.ch/flexwork

AXA winterthur
Versicherung / neu definiert

die Bedürfnisse von Mitarbeitenden miteinander vereinbaren. Dazu gehören auch unbezahlte Urlaube und die Möglichkeit zu mobilem Arbeiten, unterwegs oder zu Hause.

Die AXA Winterthur hat 2014 mit ihrer Flexwork-Kampagne Aufsehen erregt. Sie machte sichtbar, was sie ihren Mitarbeitenden schon lange bietet: zeitlich und örtlich flexibles Arbeiten unabhängig von Hierarchiestufe, Alter oder Geschlecht. In TV-Spots und auf flexwork.axa.ch berichten 45 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ihre Gründe für Flexwork: Das geht von Kinderbetreuung über

Oder auch zur Nachfolgeplanung. Yvonne Seitz, Diversity-Verantwortliche von AXA Winterthur, nennt das Beispiel des Bereichsleiters Legal and Compliance, dem im Hinblick auf seine Frühpensioenierung eine jüngere Mitarbeiterin, die in einem anderen Bereich arbeitete, zu 20% zur Seite gestellt wurde. So konnte sie über ein Jahr in die Aufgabe hineinwachsen und er nach und nach Verantwortung abgeben und sein Pensum reduzieren. Inzwischen hat das Tandem die Übergabe des Geschäftsbereichs erfolgreich abgeschlossen, und der Vorgänger steht seiner Nachfolgerin nach Bedarf beratend zur Verfügung.

HIRSLANDEN

Fachkräftemangel erfordert Flexibilität

Im Gesundheitswesen herrscht Fachkräftemangel. Viele Spitäler haben erkannt, dass sie nur mit attraktiven Anstellungs- und Arbeitsbedingungen im Wettbewerb um die Fachkräfte bestehen können. Zum Beispiel die Hirslanden Bern AG. Sie beschäftigt in Bern an vier Standorten rund 1400 Mitarbeitende.

«Wir bieten schon lange flexible Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit und Jobsharing an», sagt Susanne Hugi, Leiterin HR Business Partner. Das steht auf der Firmenwebsite und in den Stelleninseraten, und es ist gelebter Alltag. Auch auf Führungsebene: In der Pflege und im Management sind 80- und 90%-Pensen beliebt, knapp ein Drittel der Vorgesetzten ist so angestellt. Es gibt auch einzelne Personen, die mit 40% einen Führungsjob im Jobsharing machen.

Ein anderes Bild zeigt sich beim ärztlichen Führungspersonal. Die Leitenden und Chefärztinnen und -ärzte sind alle Vollzeit angestellt. «Wir sorgen aber dafür, dass sich die maximale Wochenstundenanzahl in Grenzen hält», sagt Susanne Hugi. Das sei zwar nicht Teilzeit, aber für Mütter und Väter, die Berufstätigkeit und Familienaufgaben miteinander verbinden wollen, trotzdem attraktiv. Ärztinnen und Ärzte ohne Führungsfunktion gibt es bei Hirslanden Bern aber viele in Teilzeitpensen.

Das Engagement der Berner Hirslanden-Kliniken zahlt sich aus: Sie wurden 2015 in der Benchmark-Studie «Great Place To Work» mit dem zweiten Platz von 28 Teilnehmenden in der Kategorie «Gesundheits- und Sozialwesen» ausgezeichnet.

Swisscom setzt auf Führungsduos in allen Bereichen

Von Trix Angst,
Journalistin, Arbeits- und
Organisationspsychologin,
Bern

Die Swisscom fördert flexible Arbeitszeitmodelle in allen Bereichen und auf allen Stufen. Dazu gehören auch Jobsharings in Managementfunktionen. Zwei Duos berichten aus ihrer Erfahrung.

«Mittwochs und freitags hab ich frei. Meine Jobsharing-Partnerin Caroline Wälti hilft Ihnen in dringenden Fällen gerne weiter.» Diese Antwort kann erhalten, wer Claudia Egli eine E-Mail schickt. Seit September 2014 teilen sich die beiden Frauen die Bereichsleitung interne Kommunikation bei Swisscom. Jede führt zudem ein Team bzw. einen Teamleiter, insgesamt sind ihnen 20 Mitarbeitende unterstellt. Egli arbeitet 70%, Wälti 80%. Sie rapportieren direkt und gemeinsam an den Leiter der Unternehmenskommunikation.

«Als Mutter von drei kleinen Kindern hätte ich diesen spannenden Job nie allein übernehmen können», stellt Claudia Egli klar. Es sei zwar auch im Jobsharing ein Kraft- und Balanceakt, aber das Wissen darum, dass in dringenden Fällen die Kollegin einspringen könne, entlaste sie und gebe ihr einen freien Kopf, wenn sie nicht für Swisscom im Einsatz stehe.

Die beiden Frauen kannten sich gut, als sie sich im September 2014 auf das Arbeitsmodell einliessen. Claudia Egli war die Stellvertreterin von Caroline Wälti und ihrer damaligen Co-Leiterin



Adrian Bucher, Esther Kühne

in den Geschäftsbereichen, die in direktem Kontakt mit der Kundschaft stehen. Esther Kühne und Adrian Bucher teilen sich die Bereichsleitung HR Development, die direkt unter der Konzernleitung angesiedelt ist und an den Leiter Group Human Resources rapportiert. Kühne arbeitet 60%, Bucher 80%. Beide haben sich aus familiären Gründen für das Sharing-Modell entschieden.

sammen für sämtliche Entwicklungsthemen von der Berufsbildung und Weiterbildung über das Talent und Performance Management bis zur Organisationsentwicklung von Swisscom zuständig. In ihrem Bereich arbeiten 100 Personen. Es war ein intensives Jahr: Sie mussten als Duo zueinander finden, die Führung und Organisation ihres Bereichs neu ordnen sowie alle Teilbereiche und Aufgaben überprüfen und zum Teil neu ausrichten. Gleichzeitig haben sie im Zuge des Jobsharings zusätzliche Aufgaben in ihr Portfolio mit aufgenommen.

«Wir waren froh, zu zweit zu sein und unterschiedliche Perspektiven auf die sich uns stellenden Fragen zu haben», sagt Bucher und Kühne ergänzt: «Adrian ist fachlich fest im HR verankert und ich bringe die Aussensicht ein. Wir haben viel diskutiert und dadurch gute und praktikable Lösungen gefunden.» Gut zwei Stunden pro Woche reservieren sich die beiden für Absprachen und gemeinsame Arbeit an Konzepten. Informationen zum aktuellen Stand von Projekten und Personalgeschäften hinterlegen sie in einem Online-Tool.



Caroline Wälti, Claudia Egli

Esther Kühne. Wälti hätte nach dem Weggang ihrer Sharing-Partnerin den Bereich allein leiten können, doch sie entschied sich wieder neu für das Modell. «Es hat sich bewährt, ich arbeite gern im Team. Bei strategischen Überlegungen bringt die Partnerin immer eine weitere Perspektive mit ein. Damit steigt die Qualität unserer Leistungen.»

Jobsharing-Duos gibt es bei Swisscom immer mehr – sowohl in den Supportdiensten als auch

Bucher war zuvor Teamleiter im Personalbereich, mit Jobsharing hatte er keine Erfahrung. Kühne war zwei Jahre Jobsharing-Partnerin von Caroline Wälti in der internen Kommunikation, der HR-Bereich war fachliches Neuland für sie. Die beiden kannten sich aus einer Swisscom-Gruppe, die sich regelmässig über Führungsthemen austauschte. Sie haben sich unabhängig voneinander für die Leitungsstelle beworben und mussten ein Assessment bestehen. Seit September 2014 sind Kühne und Bucher zu-

Abstimmung innerhalb eines Sharing-Duos ist das A und O. «Wir halten uns gegenseitig eng auf dem Laufenden, damit wir jederzeit für die andere einspringen und entscheiden können», sagt Wälti. Eine Gratwanderung, denn Entscheidungen dürfen durch das Sharing nicht verzögert werden. Was den beiden Frauen zugutekommt: «Wir haben bezüglich Wertesystem, Führungsstil und Arbeitseinstellung die gleiche Wellenlänge. Das ist eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Sharing.»

Altersvorsorge ist für Frauen besonders wichtig

Von Andrea Schumacher,
UBS Switzerland AG, Bern
Rechtsanwältin, CFP,
Vorsorgespezialistin Wealth
Planning Mittelland

Frauen vernachlässigen häufig ihre Vorsorge, weil sie sich vielfach durch einen Partner abgesichert fühlen. Doch das kann sich später rächen. Gerade weil Frauen statistisch gesehen länger leben als Männer, sollten sie sich frühzeitig um ihre Altersvorsorge kümmern.



Andrea Schumacher

Berufstätigkeit soll entlohnt sein – auch im Betrieb des Partners. Dies gilt vor allem, wenn das Paar unverheiratet zusammenlebt und der Partner stirbt oder es zur Trennung kommen sollte. Im Todesfall erhält die hinterbliebene Partnerin ohne Trauschein von der AHV keine Witwenrente. Und auch aus der Pensionskasse bekommt sie in der Regel nur eine Hinterlassenenleistung bzw. ein Todesfallkapital, wenn die Beziehung mindestens fünf Jahre gedauert hat oder gemeinsame Kinder vorhanden sind. Eine Lebenspartnerrente kann die Pensionskasse im Todesfall zwar vorsehen, es fehlt in diesem Zusammenhang aber noch immer an einer gesetzlichen Verankerung. Entscheidend ist das im Zeitpunkt des Todes jeweils anwendbare Reglement. Zudem ist zu empfehlen, dass die Lebensgemeinschaft der Vorsorgeeinrichtung schriftlich mitgeteilt wird.

Vorsorgesituation für Mütter

Sind Kinder da, verzichten viele Frauen vorübergehend auf die Berufstätigkeit oder sie beschränken sich auf ein Teilzeitpensum. Daraus können Vorsorgelücken entstehen, obwohl bei der AHV Erziehungsgutschriften gutgeschrieben werden.

Besonders bei nicht verheirateten Frauen, die oft eine höhere Einkommenseinbusse als der Kindsvater in Kauf nehmen, ist eine entsprechende Vereinbarung über die Anrechnung der Erziehungsgutschriften zugunsten der Mutter empfehlenswert. Fällt das Einkommen der Mütter unter die Grenze des BVG-Minimums von 21 150 Franken (Stand 2015), sind sie in der 2. Säule meistens nicht mehr aktiv versichert. Dies hat ebenfalls Einfluss auf die Zahlungsmöglichkeiten in die Säule 3a.

«Berufstätigkeit soll entlohnt sein – auch im Betrieb des Partners.»

Fonds-basierte Konten bieten mehr Ertragschancen

Wird die Berufstätigkeit wegen einer längeren Babypause, einer Weiterbildung oder aus einem sonstigen Grund unterbrochen oder gar aufgegeben, so wird das Vorsorgeguthaben von der Pensionskasse auf ein Freizügigkeitskonto überwiesen. Derzeit ist die Verzinsung auf dem Freizügigkeitskonto sehr bescheiden, was sich langfristig negativ auswirkt. Deutlich bessere Ertragschancen bieten Freizügigkeitskonten, die mit einem Fondsdepot ausgestattet sind. Mit zunehmendem Aktienanteil erhöht sich zwar das Risiko, doch auch die Ertragschancen steigen markant, insbesondere im Hinblick auf den

langen Anlagehorizont. Dasselbe gilt für Fondskonten der Säule 3a. Diese Form der privaten, steuerbegünstigten Vorsorge ist die ideale Ergänzung zu AHV und Pensionskasse.

Maximale Begünstigung des Ehepartners

Da Frauen statistisch betrachtet länger leben als Männer, ist letztlich auch die Begünstigung im Todesfall ein wichtiger Faktor: Mit einem Testament, einem Erbvertrag oder einem Ehevertrag können sich Ehepaare gegenseitig meistbegünstigen. Entscheidend für eine optimale Vorsorge sind die frühzeitige Planung und die kompetente Beratung durch die Kundenberaterin oder den Kundenberater Ihrer Bank.

«Berset-Reform»

«Berset-Reform» trifft Frauen speziell

Mit seinem Reformpaket «Altersvorsorge 2020» will Bundesrat Alain Berset die AHV und die berufliche Vorsorge langfristig absichern. Denn angesichts unserer steigenden Lebenserwartung und schrumpfender Erträge auf unseren Vorsorgevermögen sind die Renten in der heutigen Höhe ohne einschneidende Massnahmen künftig nicht mehr garantiert. Das trifft auch die Frauen: Ihr Rentenalter soll von 64 auf 65 erhöht und damit dem Rentenalter der Männer angeglichen werden.

Das 1×1 der Vorsorge

Weiterführende Publikationen, wie zum Beispiel den umfassenden Ratgeber «Das 1×1 der Vorsorge», und alles zum kostenlosen Vorsorge-Check finden Sie auf www.ubs.com/vorsorge.

Spagyros AG

Der Komplementärmedizin verpflichtet

Die Spagyros AG in Gümligen produziert und vertreibt komplementärmedizinische Arzneimittel (Spagyrik, Homöopathie, Gemmotherapie). Geführt wird die Firma von Jacqueline Ryffel. «Komplementärmedizin ist ein Frauenthema», sagt sie, «der Einstieg in diese Therapieform geschieht fast immer über Frauen.» Das widerspiegelt auch die Belegschaft: Von den total 44 Personen sind drei Viertel Frauen. Im Kader ist das Geschlechterverhältnis mit 3 zu 3 allerdings ausgeglichen. Wenn es um Anstellungen geht, haben Frauen nicht von vornherein bessere Karten. «Die Person, die passt, bekommt den Job», sagt Ryffel, «Charakter, Einstellung und Begeisterungsfähigkeit sind sehr wichtig.» Ihren Mitarbeiterinnen kommt die Firma mit flexiblen Arbeitszeiten und Teilzeitanstellungen entgegen, junge Mütter können einen Teil ihres Pensums zu Hause erledigen.



iba AG

52 Prozent Frauenanteil

Die iba AG mit dem heutigen Standort Bolligen beliefert seit 1939 Geschäftskunden in der ganzen Schweiz mit Büromaterialien. Die Zahlen sind eindrücklich: Rund 7000 Artikel sind an Lager, pro Tag werden etwa 3000 Pakete versandt. In der Belegschaft von 190 Personen beträgt der Frauenanteil 52 Prozent. Seit dem Jahr 2010 gehört iba zum Migros-Konzern. Unternehmensleiterin ist seit 2011 die ehemalige Marketingchefin Christa Furter. Ein spezielles Frauenförderungsprogramm gebe es nicht, sagt sie. «Aber wir kontrollieren genau, ob an Mann und Frau für die gleiche Arbeit der gleiche Lohn bezahlt wird.» Bei Neuanstellungen aber solle «der oder die Beste» gewinnen. Die Firma ist familienfreundlich, sie bietet flexible Arbeitszeiten und einen zweiwöchigen Vaterschaftsurlaub.



Die Mobiliar

Aktiv in Gleichstellungsfragen

Die Mobiliar wurde 1826 gegründet und ist damit die älteste private Versicherungsgesellschaft der Schweiz. In der Geschäftsleitung sind 2 von 9 Personen Frauen. In der Belegschaft von 4400 Mitarbeitenden beträgt der Frauenanteil rund 40%. «Der Anteil nimmt zu», sagt Franziska Friedrich, Fachspezialistin Personalmarketing, «wichtig ist uns die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.» So betreibt die Mobiliar in Bern und Nyon eine Kita, schreibt Stellen an den Hauptsitzen in Bern und Nyon zu «80 – 100%» aus. Die Wiederbeschäftigungsrate nach dem Mutterschaftsurlaub beträgt 90%. Die Mobiliar ist auch eine von über 30 Firmen, die sich am Gleichstellungscontrolling (GSC) beteiligt. Dieses Projekt bezweckt, Gleichstellung nachhaltig in Firmen zu verankern (www.gleichstellungs-controlling.ch).



Wiedereinstieg trotz Hürden

Von Manuela Ryter,
Journalistin, Bern

Mit den Kindern kommt bei vielen Frauen der Karriereknick – oder der komplette Ausstieg aus Beruf oder Studium. Beatrice Imhof und Sandra Ritter haben den Wiedereinstieg geschafft. Dank Mut, Zielstrebigkeit und sehr viel Arbeit.



Beatrice Imhof



Sandra Ritter

Als Sandra Ritter im vergangenen Mai ihr neues Büro bei Helsana in Worblaufen betrat und dort erstmals als «HR Consultant» Platz nahm, war sie nervös, stolz – und überzeugt. Denn sie wusste, seit sie das Jobinserat in der Zeitung gesehen hatte, dass dies «ihr» Job war. Ihre Chance. Die richtige Stelle beim richtigen Arbeitgeber am richtigen Arbeitsort. Und auch der Zeitpunkt des Wiedereinstiegs erschien ihr perfekt. Elf Jahre war es her, seit Ritter ihren Job als Personal-

«Es ist alles eine Frage der Organisation und der Einstellung.»

fachfrau bei der UBS aufgegeben hatte, um voll für ihre Kinder da zu sein. Acht Jahre lang war sie mit Haus und Kindern voll ausgelastet. «Ich genoss diese Zeit mit meinen Töchtern sehr», sagt Ritter rückblickend. 2012 nahm sie ihre Arbeit in einem kleinen und flexiblen Pensum in einem Kadervermittlungsbüro wieder auf. «Es war der perfekte Einstieg. Mir fehlte jedoch das Fleisch am Knochen», sagt Ritter. Denn die Kinder wurden grösser und selbstständiger. Und die 12-Stunden-Woche in der kleinen Firma erfüllte die heute 47-jährige, die vor der Geburt des ersten Kindes fast 20 Jahre lang Vollzeit in Grosskonzernen gearbeitet hatte, nicht mehr. Es war Zeit für einen neuen Job – und eine «qualitativ bessere» Stelle.

Keine Angst vor grossem Pensum

Sandra Ritter liess sich von den Medien und dem Mythos, ein Wiedereinstieg nach jahrelanger Berufsabwesenheit werde immer schwieriger, nicht beirren. «Ich war mir sicher: Wenn ich wieder arbeiten will, werde ich etwas finden.» Sie fand die geeignete Stelle schnell. Nicht zuletzt deshalb, weil sie sich bereits bei der Stellensuche mit dem Gedanken auseinandersetzte, auch ein grösseres Pensum anzunehmen. «Ich merkte beim Suchen, dass ich mit einem Minipensum keine Arbeit mit so spannenden Aufgaben finden werde.»

Heute arbeitet Ritter 70 Prozent, wieder in einem Grosskonzern, das Büro liegt einen Steinwurf von ihrem Zuhause in Zollikofen entfernt. Die Kinder werden neu nicht mehr nur von ihr, sondern auch von Vater, Grossmutter und Tagesmutter betreut. «Das hohe Pensum ist eine Herausforderung», sagt Ritter, «doch es ist tatsächlich alles eine Frage der Organisation und der Einstellung.» Und eine Frage der Unterstützung – ihr Partner arbeite seither nicht nur bei der Kinderbetreuung, sondern auch im Haushalt viel mehr mit, sagt Ritter, «sonst würde es nicht gehen».

Master neben Kind und Arbeit

Auch die Karriere von Beatrice Imhof wurde durch die Geburt ihres Sohnes jäh unterbrochen. Als Alleinerziehende war es der damals 31-jähri-

gen Werkstudentin nicht möglich, ihr Studium weiterzuverfolgen. Dabei war das Studium ihr seit Langem gehegter und von ihren Eltern verweigerter Traum – «sie sagten, dass sich dieses für Frauen nicht lohne», sagt Imhof. Doch die junge Frau holte nach der KV-Lehre berufsbegleitend die eidgenössische Matura nach und begann ein Fernstudium in Geschichte und Philosophie, daneben arbeitete sie im Casino in Bern. Nach der Geburt brach sie das Studium ab und nahm einen Bürojob in der Stadtverwaltung an. Imhof liess jedoch auch als junge Mutter nicht ab von ihrem Traum: Als ihr Sohn fünf Jahre alt war, begann sie neben ihrem 80-Prozent-Pensum ein Studium der Jurisprudenz an der Universität Bern. Ihr Sohn wurde von einer Tagesmutter betreut. «Ich arbeitete tagsüber und lernte nachts oder frühmorgens», erzählt Imhof. «Das war anstrengend, doch die Uni war eine sehr grosse Bereicherung und Horizonterweiterung für mich.» Die Dreifachbelastung führte jedoch dazu, dass Imhof nur sehr langsam vorwärtskam: Den Master erreichte sie 2014 nach elf Jahren Studium – just dann, als ihr Sohn ins Berufsleben einstieg.

Ihr Kind sei das Beste in ihrem Leben, sagt Imhof rückblickend. Und sie sei dankbar, dass sie den Wiedereinstieg ins Studium schaffte. Doch nun stehe die nächste Hürde an: Mit 48 Jahren als Juristin in Strafrecht einen Job zu finden – mit sehr viel Berufs- und Lebenserfahrung, aber ohne Praktikum, denn dieses könne sie sich als alleinerziehende Mutter aus finanziellen Gründen nicht leisten. «Bisher habe ich nur Absagen erhalten», sagt Imhof. Doch sie gibt nicht auf.

Zurück in den Job

Wertvolle Beratung für Frauen, die den Wiedereinstieg wagen wollen, bieten im Kanton Bern die Fachstellen *fraw* und *frac* (Raum Biel). Für Wiedereinsteigerinnen mit Hochschulabschluss gibt es an der Universität St. Gallen die CAS-Management-Weiterbildung «Women Back to Business». Mehr Informationen unter www.fraw.ch, www.frac.ch und www.es.unisg.ch/wbb

Frauen in Führung bringen

Prof. Dr. Gudrun Sander,
Titularprofessorin für
Betriebswirtschaftslehre
mit besonderer Berücksichtigung
des Diversity Managements,
Universität St. Gallen

Frauen stellen heute 44 Prozent der Erwerbstätigen in der Schweiz. Trotzdem sind nur knapp 15 Prozent Frauen in der Unternehmensleitung tätig. Daran hat sich bis heute nichts verändert, obwohl in der jungen Generation die Frauen bildungsmässig stark aufgeholt haben. Als wichtigster Grund für die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen wird immer noch die eingeschränkte Flexibilität aufgrund der Mehrfachbelastung von Erwerbsarbeit, Haushalt und Kinderbetreuung genannt.

Unternehmen wollen Frauen in Führung bringen. Dabei entdecken immer mehr Unternehmen die Frauen für sich. Die Motive und Anliegen sind unterschiedlich.

- Die einen wollen dem absehbaren Fach- und Führungskräftemangel begegnen und das Potenzial der gut ausgebildeten Frauen nutzen.
- Die anderen wollen im «war for talents» als attraktive Arbeitgeberin die Nase vorn haben.
- Auch haben die Unternehmen erkannt, dass es wenig Sinn macht, auf Mitarbeitende und ihr Know-how zu verzichten, weil diese nach der Familiengründung für eine gewisse Phase Teilzeit arbeiten möchten.
- Langsam setzt sich in den Führungsetagen auch die Erkenntnis durch, dass Vielfalt – «Diversity» – geschäftsrelevante Vorteile mit sich bringt und strategisch immer wichtiger wird. So kann ein vielfältig zusammengesetztes Team die Bedürfnisse der Kundschaft viel besser abschätzen als ein homogenes Team. Immerhin haben inzwischen bei mehr als 80 Prozent der Kaufentscheidungen Frauen das letzte Wort. Das hat Konsequenzen für Produktentwicklung, Vertrieb und Marketing.
- Nicht zuletzt können Firmen beim Benchmarking mit Gleichstellungs-, Diversity- oder Inklusionsmassnahmen punkten. Schweizer Unternehmen können sich dazu bei spezialisierten Organisationen wie z. B. beim Verein Gleichstellungs-Controlling oder beim Competence Centre for Diversity and Inclusion an der HSG Unterstützung holen.

Was Unternehmen tun können

Unternehmen können wirklich viel dazu beitragen, wenn es darum geht, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen oder sie in der Führungsposition zu halten.

Zuerst braucht es ein klares Commitment der Unternehmensleitung, ansonsten gelingt es nicht, entsprechende Massnahmen zu etablieren. Messbare Ziele helfen, am Ball zu bleiben und zu beurteilen, ob die Massnahmen die gewünschten Resultate bringen. Nach aussen hin muss sichtbar werden, dass Frauen gefragt sind: Sei es auf der

Website, in Drucksachen oder indem Frauen auf Talentmessen speziell angesprochen werden.

Sehr wichtig ist auch die Sensibilisierung der Führungskräfte zum Thema Geschlechterrollen-Er-



Gudrun Sander

wartungen und -Stereotypen. Leider führen immer noch allzu oft Vorurteile (z. B. Frauen mit Kindern sind nicht ambitioniert und flexibel genug) und unreflektiertes Vorgehen dazu, dass sich in Bewerbungsverfahren für eine Kaderstelle letztlich doch das bisher Vertraute – in der Regel ein Mann – durchsetzt.

Firmeneigene oder von der Firma mitfinanzierte Kinderbetreuungsplätze, flexible Arbeitszeiten, Förderung von Teilzeitarbeit und Homeoffice sind keine Neuheiten, aber elementare Massnahmen, um die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit zu verbessern. Teilzeitarbeit und Telearbeit in Führungspositionen sind oft noch nicht etabliert. Hier braucht es ein Umdenken von einer Präsenz- zu einer Ergebniskultur. Ausschlaggebend für Beförderungen sind die Resul-

tate, nicht die vor Ort verbrachten Stunden. Und manchmal braucht es auch die Möglichkeit, etwas Neues risikolos auszuprobieren:

Beispiel 1: Eine Firma bietet ihren Führungskräften an, für 6 Monate den Arbeitsvertrag zu verändern und z.B. auf 80% zu reduzieren oder einzelne Tage pro Woche von zu Hause aus zu arbeiten. Nach Ablauf der vereinbarten Zeit wird geprüft, ob der Vertrag so weitergeführt oder zum alten Vertrag zurückkehrt wird.

Beispiel 2: Eine internationale Firma verzichtet darauf, Frauen für zwei oder mehr Jahre ins Ausland zu senden, was jedes Mal den Umzug der

ganzen Familie zur Folge hat. Stattdessen werden sechsmonatige Kurzeinsätze gemacht, die keine Wohnortwechsel für die Familie nach sich ziehen, den Frauen aber trotzdem internationale Erfahrungen ermöglichen.

Beispiel 3: Im Rahmen der Management-Weiterbildung für Wiedereinsteigerinnen «Women Back to Business» an der Universität St. Gallen können Unternehmen während eines befristeten Einsatzes gut qualifizierte Frauen kennenlernen, ohne bereits eine Festanstellung einzugehen. Es ist an den Unternehmern und Unternehmerinnen, ihre Verantwortung wahrzunehmen und die Ressourcen der Frauen zu nutzen. Sie werden auf alle verfügbaren Talente angewiesen sein, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

«Ich sehe eine Schweiz, in der ich flexibel von zu Hause aus arbeiten kann.»

Jeder möchte mehr Zeit mit seinen Kindern verbringen. Mit innovativen Lösungen helfen wir unseren Mitarbeitenden und Kunden, es möglich zu machen. Mehr auf [swisscom.ch/moeglichkeiten](https://www.swisscom.ch/moeglichkeiten)

Willkommen im Land der Möglichkeiten.



swisscom

Mehr Frauen in der Führung: Wie gelingt's?



«Der Schlüssel für den Erfolg sind das Commitment des Topmanagements, eine offene Unternehmenskultur, flexible Arbeitsformen im Kader sowie Förderung mobiler Arbeit.»

Karin Mahler, Leiterin Arbeitsmarktfähigkeit, Gesundheit und Soziales, SBB AG



«Mit guten Rahmenbedingungen, um Beruf und Familie zu vereinbaren. Mit mutigen Frauen, die sich etwas wagen, und Männern, die das Thema zur Chefsache machen.»

Regierungsrat Andreas Rickenbacher, Volkswirtschaftsdirektor Kanton Bern



«Die Arbeitgeber sind gefordert, für Führungspositionen flexiblere Rahmenbedingungen zu schaffen, gerade was die Arbeitszeitmodelle betrifft. Und es braucht Frauen, die eben solche Modelle und ihre Rolle darin einfordern.»

Nicole Loeb, Delegierte des Verwaltungsrates LOEB Holding AG



«Sagen Sie es weiter: In KMU sind 35 Prozent der Vorgesetzten Frauen, 22% sitzen im VR und fast jede zweite Einzelfirma wird von einer Frau geführt.»

Christine Davatz-Höchner, Vizedirektorin, Schweizerischer Gewerbeverband sgv



«Mit flexiblen Arbeitsmodellen, einem ausreichenden familienergänzenden Betreuungsangebot und einer motivierenden Unternehmenskultur.»

Reto Nause, Gemeinderat der Stadt Bern, Direktion für Sicherheit, Umwelt und Energie



«Es muss ein Unternehmungsziel sein, einen gewissen Anteil von Führungspositionen mit Frauen zu besetzen und dies mit entsprechenden Arbeitsmodellen zu unterstützen.»

Iris Flückiger, General Manager, Hotel Schweizerhof Bern AG



«Frauen führen auch konsequent, unterscheiden sich aber im Kommunikationsstil, Arbeitsorganisation und setzen andere Schwerpunkte. Es braucht Unternehmen, die diese Kompetenzen gezielt fördern und fordern.»

Charlotte Hofstetter, Mitglied der Geschäftsleitung, Schweizer Milchproduzenten SMP



«Mit Rahmenbedingungen die Beruf, Familie und Ehrenamt möglich machen: Kita-Plätze für alle, Tagesschulen, gleichen Lohn – und Quoten! Alle unabdingbar.»

Béatrice Stucki, Präsidentin Gewerkschaftsbund Stadt Bern und Umgebung GSB, Grossrätin SP





Nächster Halt: SBB Businesspoint.

Meetingräume und Arbeitsplätze auf Abruf.
Zentral in den Bahnhöfen Bern und Genf.
sbb.ch/businesspoint

In partnership with 

ZU GUTER LETZT

Ein Inserat im BERNpunkt?

Die nächste BERNpunkt-Ausgabe erscheint voraussichtlich Ende Jahr. Haben Sie Interesse an einem Inserat? Melden Sie sich unverbindlich bei

Katharina Stampfli
031 321 69 60
katharina.stampfli@bern.ch

Wirtschaftstermine

www.wirtschaftstermine.ch

Nutzen Sie diese Plattform. Sie wird vom Handels- und Industrieverein des Kantons Bern (HIV) in Zusammenarbeit mit dem WIRTSCHAFTSRAUM BERN angeboten. Interessierte finden geplante Veranstaltungen, Anbietende nutzen die Möglichkeit, ihre Veranstaltungen auszuschreiben. Die Wirtschaftsagenda ist neu auch als mobile Website beispielsweise fürs Smartphone verfügbar.

Impressum

BERN⁺
WIRTSCHAFTS-
RAUM

Herausgeber: WIRTSCHAFTSRAUM BERN
Redaktion: WIRTSCHAFTSRAUM BERN,
Fachstelle für die Gleichstellung
von Frau und Mann der Stadt Bern
AutorInnen: Trix Angst, Mareike Fischer, Barbara Krattiger, Manuela Ryter,
Prof. Dr. Gudrun Sander und Rudolf Burger
Layout: Agentur 01, Bern

Druck: Stämpfli AG
Auflage: 12 000 Exemplare (deutsch)
Postadresse: WIRTSCHAFTSRAUM BERN, Predigergasse 5, 3011 Bern
Telefon: + 41 (0)31 321 77 00
E-Mail: wirtschaftsraum@bern.ch
Internet: www.wirtschaftsraum.bern.ch

Oktober 2015