

## Modell F

### **Wirtschaftsförderung = Frauenförderung**

Referent: Alois Vinzens, GKB, Vorsitzender der Geschäftsleitung

---

Die Graubündner Kantonalbank gehört mit rund 1'100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu den grössten Arbeitgebern im Kanton Graubünden. Etwas mehr als die Hälfte davon sind Frauen; diese bekleiden zudem rund 25 % der Kader-/Direktionsstellen.

2005 haben wir mehr als 2.7 Mio. Franken in die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investiert. Dazu kommen noch 6'500 Ausbildungstage.

Die demografische Entwicklung lässt darauf schliessen, dass es immer schwieriger werden wird, auf dem Arbeitsmarkt gute Mitarbeitende zu finden. Die Bevölkerung wird immer älter, der Anteil an Leuten über 65 nimmt laufend zu. Der Anteil an Leuten im arbeitsfähigen Alter von 20 – 65 sowie der Anteil an Jugendlichen bis 20 wird hingegen immer kleiner. Es ist zu bezweifeln, ob die entstehenden Lücken mit Produktivitätssteigerungen, die in einer zunehmend dienstleistungsorientierten Wirtschaft sowieso nicht in gleichem Masse realisierbar sind, wie in einer Industriegesellschaft, geschlossen werden können.

Deshalb stellt sich für jede Unternehmung die Frage, wie die in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter getätigten Investitionen erhalten werden können.

Ein Blick auf die Verteilung von Männern und Frauen nach Altersgruppen in Unternehmungen zeigt auf, wo ein möglicher Handlungsansatz liegt. Bis 30 sind die Frauen oft in der Überzahl, danach die Männer. Hier drängt sich der Schluss auf, dass auch heutzutage die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zwar durchaus möglich ist, aber eben vor allem in der traditionellen Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau. Der Mann geht auswärts zur Arbeit, die Frau bleibt zu Hause, kümmert sich um den Haushalt und betreut die Kinder.

Sogar im Sport widerspiegeln sich diese traditionellen Muster und Einstellungen, wie eine kürzliche Analyse der „NZZ am Sonntag“ zur unterschiedlichen Berichterstattung über erfolgreiche Männer und Frauen an den olympischen Spielen zeigt. Untertitel des Berichts: „Männer sind Helden, Frauen sind Mütter.“ Bei den Männern ist vom Mut zum Risiko und von den körperlichen Qualen auf dem Weg zu Olympiaehren die Rede; bei den anderen von Gedanken an ein zweites Kind, vom kugelrunden Bauch als nächstes Ziel nach dem Olympiagold.

Die gesellschaftliche Entwicklung zeigt aber, dass dieses traditionelle Muster zunehmend aufgebrochen wird. Immer mehr Frauen entscheiden sich für eine berufliche Karriere, verzichten aber dafür auf Kinder, auf eine eigene Familie. Ein klares Indiz für die Konfliktsituation und wohl auch einer der Gründe für die rückläufigen Geburtenraten. Wird trotzdem versucht, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen, ist es in der Regel heute die Frau, welche die sich daraus ergebende Doppelbelastung zu tragen hat.

Diese demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen zeigen meines Erachtens, dass das Thema Frauenförderung im Zusammenhang mit der Wirtschaftsförderung nicht zu eng definiert werden darf. Eine erfolgreiche Frauenförderung muss weiter gefasst werden, nämlich als „Familienförderung“. Dazu gehört der Einbezug des gesamten Umfeldes als Grundlage für die Definition und Umsetzung von Erfolg versprechenden Massnahmen.

Mit Umfeld meine ich folgende vier Ebenen, auf die ich kurz eingehen möchte:

- die Gesellschaft
- die Familie bzw. das familiäre Umfeld
- die Person selber
- und die Unternehmungen.

Der Zustand unserer Gesellschaft und damit unsere Einstellung zum Thema basiert auf teilweise über Jahrzehnte gewachsene Traditionen. Hier gilt es insbesondere, durch regelmässige Impulse Vorurteile abzubauen.

Wesentlich dazu beitragen kann die Familie im engeren Sinn, insbesondere natürlich der Partner. Die Ansprüche und Vorstellungen der einzelnen Familienmitglieder müssen diskutiert und auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden. Es gibt zum Beispiel durchaus auch Männer, ich meine sogar immer mehr, die sich ein stärkeres Engagement zu Gunsten der Familie nicht nur vorstellen können, sondern auch wünschen würden.

Für die Planung der künftigen Familiensituation sind nicht nur klare diesbezügliche Vorstellungen nötig, sondern auch ein gesundes Selbstvertrauen seitens der Frauen. Bei der Graubündner Kantonalbank stellen wir z.B. fest, dass trotz geschlechtsneutraler Stellenausschreibungen der Anteil an Frauen, die sich auf eine Kaderstelle bewerben, deutlich geringer ist als der Anteil Männer. Etwas übertrieben formuliert könnte man sagen: Wenn ein Mann von 10 Kriterien einer Stellenausschreibung eines erfüllt, bewirbt er sich. Wenn eine Frau von 10 Kriterien 9 erfüllt, bewirbt sie sich nicht.

Hier braucht es das Vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten, mehr Mut und auch ein bewusstes Ausbrechen aus dem traditionellen Rollen- und Denkschema. Und vor allem braucht es Klarheit über die eigene Werthaltung im Spannungsfeld zwischen beruflicher Entwicklung und den Bedürfnissen, die Rolle als Mutter ausleben zu können.

Aus unternehmerischer Sicht wiederum gibt es zahlreiche Einzelmassnahmen, die sich als Instrumente für eine familienfreundliche Personalpolitik eignen.

Bei der Graubündner Kantonalbank führen wir zwar keine speziellen Programme zur Frauenförderung und wir haben auch keine Frauenquoten definiert. In unseren Werten verpflichten wir uns aber zur Fairness als höchstem Gebot gegenüber unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Darunter verstehen wir auch die Chancengleichheit. Wir bieten zudem z.B. die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit und zur Jahresarbeitszeit an. Beim Mutterschaftsurlaub gehen wir über die gesetzlichen Anforderungen hinaus, indem wir nicht 80%, sondern 100% des Lohnes bezahlen, und das zudem während 16 und nicht nur während 14 Wochen.

Solche Massnahmen können auch als vorausschauende Reaktion auf die eingangs erwähnte demografische Entwicklung beziehungsweise deren absehbare Folgen angesehen werden. Wichtige Leistungs- und Qualifikationspotenziale können im Unternehmen gehalten werden. Die Aufwendungen für die Wiederbesetzung von Stellen reduzieren sich und allfällige Engpässe in der Besetzung von ansonsten vakanten Stellen können vermieden werden. Das hat zudem den Vorteil, dass bereits getätigte Ausbildungsinvestitionen nicht verloren gehen, sondern zum Nutzen des Unternehmens weiter eingesetzt werden können. Den Erfolg der erwähnten Massnahmen spüren wir bei der Graubündner Kantonalbank z.B. im Kaderanteil, der bei den Frauen von knapp 10 % vor 10 Jahren auf heute rund 25 % gestiegen ist.

Eine kürzlich erschienene Studie des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes über die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik zeigt zudem, dass entsprechende Massnahmen – auch wenn sie teilweise Kosten verursachen im Endeffekt auch einer kritischen Kosten-Nutzen-Analyse standhalten. Daneben können solche Massnahmen auch das Image als Arbeitgeber erhöhen und damit die Attraktivität eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt steigern. Ein nicht zu unterschätzender Faktor im Personalmarketing.

Der grösste Handlungsbedarf liegt meines Erachtens aber in der kulturellen Entwicklung. Nicht nur bezogen auf unsere Gesellschaft, sondern auch auf die Unternehmenskultur. Die erwähnten Einzelmassnahmen lassen sich nur umsetzen, wenn die kulturellen Grundlagen in einer Unternehmung stimmen. Dazu gehört die Akzeptanz von familienfreundlichen Massnahmen auf allen Stufen der Unternehmung. Einerseits das Verständnis der Führungsebenen für die familiären Bedürfnisse und Verpflichtungen sowie deren Unterstützung im Rahmen des Machbaren. Idealerweise auch Führungskräfte, welche die Vereinbarkeit von Familie und Beruf selber vorleben.

Es braucht aber auch Verständnis und Akzeptanz bei den Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz und gegenseitige Unterstützung. Und auch ein gewisses Mass an Flexibilität, weil es vielfach auch darum geht, der individuellen Situation der Mitarbeitenden gerecht zu werden. Das hat viel mit der Werthaltung zu tun, für welche ein Unternehmen stehen will und muss deshalb auch im Leitbild einer Unternehmung definiert sein.

Zusammenfassend kann man sagen, dass Frauenförderung - oder eben Familienförderung - auf verschiedenen Ebenen angegangen werden muss. Eine isolierte Betrachtung eines einzelnen Aspektes ist wenig Erfolg versprechend. Auch Unternehmen haben ein Interesse an angemessenen Rahmenbedingungen zur Förderung von Frauen beziehungsweise der Familie und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Eine familienfreundliche Unternehmenspolitik ist ein wichtiger und zunehmend wichtiger werdender Faktor einer aktiven Wirtschaftspolitik. Denn kein Unternehmen kann es sich leisten, wesentliche Leistungs- und Qualifikationspotenziale ungenutzt zu lassen.

Auch das Bildungsniveau ist ein zentraler Wettbewerbsfaktor. Mit dem Modell F wird hier wertvolle Grundlagenarbeit geleistet. Zusammen mit verschiedenen Ausbildungsinstitutionen werden Instrumente geschaffen, welche die Weiterbildung flexibilisieren und damit einen Beitrag für die Zukunftssicherung sowohl aus Arbeitnehmer- als auch aus Arbeitgebersicht und zu einem wettbewerbsfähigen Standort Schweiz leisten.

Es gilt das gesprochene Wort