Die Wirtschaft muss Hürden abbauen

Das Potenzial hochqualifizierter Frauen wird in der Schweiz viel zu wenig genutzt. Yves von Ballmoos, Co-Autor der Studie «Was Frauen wirklich wollen!», stellt Lösungsansätze vor.

Interview **Irene M. Wrabel**

Herr von Ballmoos, wie kamen Sie auf das Thema der Studie?
Auf der einen Seite interessierte uns die Fragestellung, wie die Schweizer Wirtschaft den Fachkräftemangel in Zukunft bewältigen kann, gerade in Anbetracht der sich in den letzten Jahren geänderten politischen Vorzeichen (Masseneinwanderungsinitiative etc.). Als Unternehmer erlebte ich selbst, wie schwierig es ist, geeignetes Fachpersonal zu finden. Oft hätte ich zusätzliche Stellen schaffen können, wären denn die entsprechenden MitarbeiterInnen auf dem Arbeitsmarkt zu finden gewesen. Auf der anderen Seite sind sowohl Dr. Philipp Schütt wie auch ich mit hochqualifizierten Frauen verheiratet. Zudem haben wir beide Kinder und kennen daher die Problematik rund um das Thema Karriere und Teilzeit für Frauen aus eigener Erfahrung.

1 Leitbild anpassen
Verankerung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Leitbild

2 Anerkennung Teilzeitarbeit
Teilzeitarbeit den gleichen Stellenwert einräumen (Karrierechancen und Lohngleichheit)

3 Flexibilisierung
Örtliche und zeitliche Flexibilisierung der Arbeit ausbauen, Performance Management anpassen

4 Engagement Kinderbetreuung
Engagement im Ausbau von Betreuungsangeboten für schulpflichtige Kinder (insbesondere für die Ferienzeit)

5 Kommunikation
Top-Management Commitment, aktive Kommunikation der getroffenen Massnahmen nach innen wie nach aussen

Sie waren selbst als Unternehmer tätig. Welche Erfahrungen haben Sie dort mit dem Thema Karrierechancen für Frauen gemacht?
Mir war die Gender-Diversität in der Geschäftsleitung stets wichtig, auch wenn es sich letztlich nicht immer so verwirklichen liess (Fachkräftemangel!). Gerade in der Einrichtungsbranche ist es aber entscheidend, dass beide Geschlechter beispielsweise bei der Sortimentsgestaltung involviert sind. Dies gelang eigentlich recht gut, auch wenn hierfür teilweise externe Beraterinnen dazugenommen werden mussten. Was die Rahmenbedingungen angeht, muss ich aber gestehen, dass ich zu oft nicht auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen beispielsweise nach der Geburt ihres ersten Kindes eingehen konnte. Ein KMU hat diesbezüglich seine Grenzen, leider!

Sie haben einen 5-Punkte-Plan als Empfehlung für grössere Unternehmen entwickelt. Welchen Zeithorizont sollte ein Unternehmen für die Realisierung dieses Plans kalkulieren?
Es gibt auf der Zeitachse hierzu zwei gänzlich verschiedene Parameter: den konzeptionellen und den kulturellen. Konzeptionell kann der 5-Punkte-Plan unserer Ansicht nach sehr schnell umgesetzt werden, also innert Monaten. Kulturell gesehen ist es ein langfristiges Projekt. Letztlich entscheiden die Linienvorgesetzten im Alltag beispielsweise über die gelebte örtliche- und zeitliche Flexibilisierung der Arbeit, Konzepte hin oder her. Wir hoffen mit unserer Arbeit auch diesbezüglich einen Beitrag zu leisten, denn die flexiblen Arbeitsformen werden kommen. Die Frage ist nur, wie schnell und in welchen Unternehmen wie stark. Je mehr Linienvorgesetzte dies als Chance im ➤

Über Yves von Ballmoos

Yves von Ballmoos (42) schloss 1999 sein Studium in Betriebswirtschaft an der HWV in Winterthur (später ZHAW) ab, nachdem er eine kaufmännische Lehre bei der damaligen Schweizerischen Kreditanstalt abgeschlossen und anschliessend zwei Jahre im Rohstoffhandel gearbeitet hat. Ab 2000 war Yves von Ballmoos im Designmöbelhandel tätig, erst in Deutschland, anschliessend für die Zingg-Lamprecht AG in Zürich, wo er 2002 die Geschäftsführung mit einer Minderheitsbeteiligung und wenige Jahre später die gesamten Aktien übernahm. 2014 verkaufte Yves von Ballmoos die Zingg-Lamprecht AG an eine Investorengruppe und ist seither als Business Angel, Verwaltungsrat und Berater tätig.

Rahmen des Fachkräftemangels erkennen, desto einfacher werden es jene Unternehmen im «Kampf um die Talente» haben – unabhängig, ob es um Frauen oder Männer geht.

Was wäre Ihre Vision der Schweizer Arbeitswelt in der Zukunft?

Aus Arbeitgebersicht sehe ich das grosse, ungenügend genutzte Potenzial an hochqualifizierten Frauen. Sie stehen dem Arbeitsmarkt nicht im Masse der Nachfrage zur Verfügung. Können mehr Frauen ihr Arbeitspotenzial einbringen, ist schon viel gewonnen für die Schweizer Volkswirtschaft. Wenn wir aber glauben, dass Top-ManagerInnen in Zukunft in grossem Ausmass Teilzeit arbeiten werden, so dürften wir uns täuschen. Auf mittlerer Managementstufe hingegen – auch auf dem Karriereweg nach oben – hoffe ich, dass es in Zukunft mehr Möglichkeiten für flexible Arbeitsformen und auch Teilzeit geben wird, gerade für Männer, was wiederum den Frauen zugutekommen wird. ★

In der ICT-Branche sind flexiblere Arbeitszeitmodelle bereits Realität.

Diversity 3.0 – Flexiblere Arbeitszeitmodelle gegen den Fachkräftemangel

Seit Jahren nimmt der Anteil an Frauen unter den Hochschulabgängern in der Schweiz stetig zu. Gleichzeitig herrscht in weiten Bereichen der Schweizer Wirtschaft ein Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften. Yves von Ballmoos und Philipp Schütt haben in einer Umfrage bei rund 350 gut ausgebildeten Frauen und den 120 grössten Schweizer Arbeitgebern im Rahmen einer Executive-Masterarbeit* Lösungsansätze für diesen Widerspruch entwickelt.

Ihr Fazit:

Frauen sind in Managementpositionen in der Schweiz nach wie vor klar untervertreten. Die Ansprüche daran haben sich in den vergangenen Jahren aber stark verändert. Mit mehr Krippenplätzen, Frauenquoten, Frauennetzwerken und weiteren Massnahmen, die wir in ihrer Gesamtheit mit Diversity 2.0 bezeichnen, lässt sich das Problem allein nicht lösen. Sie werden nicht ausreichen, um den Frauen wirklich gleich lange Spiesse in der Arbeitswelt zu geben. Dafür bedarf es eines breiteren Ansatzes: Die Wirtschaft muss durch die in dieser Arbeit beschriebenen Massnahmen die Hürden abbauen, die Männer bislang daran hinderten, ihr Rollenverständnis in einer gleichberechtigten, neuen Welt des Arbeitens zu finden. Diversity 3.0 führt zu einer selbstverständlichen Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen im Arbeitsleben, sei dies in Bezug auf Teilzeitarbeit, Mutter- beziehungsweise Vaterschaftsurlaub und ganz besonders in Bezug auf die partnerschaftliche Kinderbetreuung. Die in Managementpositionen nachrückende Generation Y ist lustgetriebener, digitalisierter, tendenziell kritisch gegenüber Hierarchien eingestellt, besser ausgebildet und aufgeschlossener, was die Rollenbilder von Mann und Frau sowie die entsprechende Familienbetreuung anbelangt. Diese Generation wird flexiblere Arbeitsmodelle einfordern, für Männer wie für Frauen. Teilzeitarbeit wird vermehrt gewünscht werden, ohne dass dabei das persönliche Weiterkommen beeinträchtigt wird. Wir können diese Entwicklung bei Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) bereits heute feststellen. «Old Economy»-Unternehmen werden hiervon auch betroffen sein, vielleicht aber etwas später.

Die Entwicklung ist unaufhaltsam und kann von grossen Unternehmen entweder proaktiv angegangen werden, beispielsweise mittels des vorgängig beschriebenen 5-Punkte-Plans, oder aber sie reagieren in ein paar Jahren unter dem Druck des Arbeitsmarktes und werden dann diesbezüglich keinerlei Profilierungs- und Differenzierungsmöglichkeiten mehr haben.

** «Was Frauen wirklich wollen! – Welche Faktoren entscheiden über die Attraktivität von Schweizer Unternehmen für hochqualifizierte Frauen?» – Executive-Masterarbeit am Lehrstuhl für Human Resource Management der Universität Zürich*