



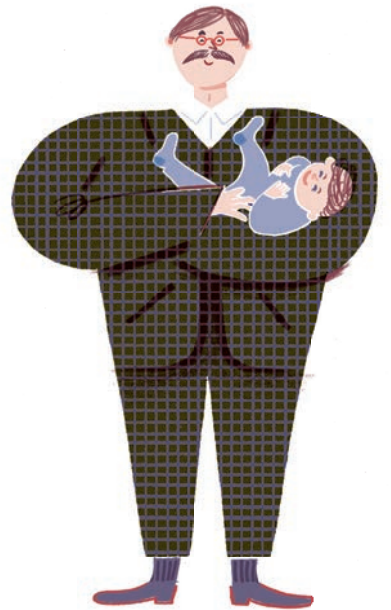
Frauenfreundliche Firmen in der Umweltbranche

Anregungen für Geschäftsleitende und Führungskräfte von KMU



Inhalt

Vorwort	5
Praxisbeispiele: Das können Firmen tun	6
Econcept	8
Forschungsstelle für Umweltbeobachtung	10
Naturaqua PBK	12
Topos Marti & Müller AG	14
Erfolgsfaktoren	16
Hintergrund: Die Umweltbranche auf Wachstumskurs	18
Vision	20
Dos and Don'ts / Fakten und Vorurteile	22



Vorwort

Seit bald 30 Jahren setzen sich die FachFrauen Umwelt ffu-pee für Frauen in der Umweltbranche ein. Unser Netzwerk ist in dieser Zeit stetig gewachsen und bildet heute einen stattlichen Verband mit 1100 Mitgliedern. Unsere Mitglieder sind heute in den verschiedensten Bereichen und Positionen im Berufsleben aktiv. Dennoch bleiben Lücken bestehen, wie die Studie «Situation der Berufsfrauen im Umweltbereich: Analyse, Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten» deutlich macht, die 2017 in unserem Auftrag erstellt wurde.

«Wir möchten ja gerne mehr Frauen anstellen», hören wir immer wieder, «aber wie geht das konkret?» Oder: «Unsere Firma ist dafür zu klein. Wir haben keine Ressourcen für komplizierte Fördermassnahmen.» Die gute Nachricht ist: Es ist gar nicht so schwierig, ein Umfeld zu schaffen, in dem Frauen gut und gerne arbeiten und ihr Potenzial voll entfalten können. Mit dieser Broschüre möchten wir Sie davon überzeugen, dass es sich auch für Ihre Firma lohnt, jetzt auf Frauen und Männer zu setzen. Wir zeigen Ihnen mit Praxisbeispielen auf, wie es geht und was Sie davon haben.

Ich wünsche Ihnen eine anregende und motivierende Lektüre.

Heidi Mück

Geschäftsleiterin FachFrauen Umwelt



Praxisbeispiele:

Das können Firmen tun

Es ist nicht kompliziert, für Frauen und Männer ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Heute stehen erprobte Vorgehensweisen zur Verfügung, die es möglich machen, passende Arbeitsbedingungen für alle zu schaffen. Die folgenden vier Firmenporträts zeigen auf, welche unterschiedlichen Lösungen die porträtierten KMU gefunden haben und wie sie seit Jahren gut damit fahren.



Bei econcept waren frauenfreundliche Bedingungen von Anfang an selbstverständlich. Barbara Haering, eine der Gründer/-innen von econcept und heutige VR-Präsidentin, hatte in der Gründungszeit selber ein kleines Kind sowie ein umfangreiches politisches Engagement und war deshalb aus eigener Erfahrung Teilzeitpensen gegenüber aufgeschlossen. Diese Haltung wurde von allen geteilt. Von Anfang an gab es einen bezahlten Elternschaftsurlaub für Frauen und Männer, noch bevor dies gesetzlich geregelt wurde.

Bis heute melden sich sehr viele Frauen auf Stellen und viele Frauen sind auch in Seniorpositionen angestellt. Grund dafür ist u.a. die Visibilität der VR-Präsidentin sowie weiterer Expertinnen in Führungspositionen, die talentierte Frauen anziehen. Punktuell wurden bei gleicher Qualifikation auch schon Männer bevorzugt, damit die Teams gemischt bleiben, denn gemischte Teams arbeiten am wirkungsvollsten.

Bei econcept sind Voll- und Teilzeitbeschäftigungen möglich. Das Verhältnis zwischen diesen beiden Arbeitsmodellen wurde intern mehrfach diskutiert und verhandelt – dies insbesondere angesichts der Zunahme an Teilzeitanstellungen. Um allen Mitarbeitenden gerecht zu werden, wurde das Thema Flexibilität zunehmend umfassend geregelt. Die Regelungen zu Arbeitszeit, Weiterbildungen und Lohn sind im Personalreglement festgehalten, das einen klaren Rahmen vorgibt. Allerdings, Familienarbeit bleibe mit Unwägbarkeiten verbunden, die ab und zu von anderen Mitarbeitern/-innen aufgefangen werden müssen, so das Fazit von Barbara Haering.

Ausgleich zwischen Vollzeit- und Teilzeit

Die wichtigsten Erkenntnisse der Firmenchefin aus dieser jahrelangen Auseinandersetzung sind: Flexibilität muss für alle Mitarbeitenden fair sein unter Berücksichtigung der Gründe, weshalb sie Teilzeit arbeiten. Das heisst, dass die Flexibilität nicht auf dem Rücken der Vollzeitmitarbeitenden umgesetzt werden kann. Das heisst aber auch, dass Teilzeitpensen nicht dazu führen sollen, dass Mitarbeitende beliebig je nach Arbeitsanfall eingesetzt werden. Ihre freie Zeit soll auch wirklich frei bleiben. So kann beispielsweise nicht einfach davon ausgegangen werden, dass Teilzeitmitarbeitende an freien Tagen E-Mails beantworten. Andererseits braucht es von den Teilzeitmitarbeitenden auch Kompromissbereitschaft – insbesondere mit Blick auf Sitzungstermine von Kunden/-innen. Im Beratungsgeschäft muss es manchmal schnell gehen. In den allermeisten Fällen werden diese Kompromisse auch eingegangen. Die Verantwortung der Projektleiter/-innen macht nach langjähriger Erfahrung bei econcept einen Anstellungsgrad von mindestens 55–60% notwendig, darunter wird es schwierig.

Ein interner Diskussionspunkt war die Valorisierung von Vollzeit- und Teilzeitpensen in Bezug auf den Aufbau von Berufserfahrung. Man einigte sich darauf, dass der schnellere Aufbau der Berufserfahrung bei Vollzeitbeschäftigung auch lohnrelevant sein soll.

Ein Aufwand, der sich lohnt

Aus Unternehmenssicht ist es mit einem Aufwand und einer Herausforderung verbunden, familienfreundliche Bedingungen anzubieten, aber es lohnt sich, weil damit gute Leute im Betrieb gehalten werden können und das Fachwissen in der Firma bleibt. Bei interdisziplinären Projekten kann es ein Vorteil sein, wenn – bedingt durch Teilzeitstellen – mehr Mitarbeitende mit unterschiedlichem Fachwissen da sind. Das hilft bei der Zusammensetzung der Teams.

Selbstverständlich merken die Kunden und Kundinnen von diesen Regelungen nichts, denn im Beratungsgeschäft gilt die Regel «Clients first». Die Kundschaft erhält die nötige Fachkompetenz, die mit den entsprechenden Fachteams geboten wird.

AG mit Beteiligung der Mitarbeitenden

Kernstück der Betriebskultur bildet die Rechtsform der Firma: Die Firma ist als Aktiengesellschaft organisiert, wobei a) alle Aktien von Mitarbeitern/-innen gehalten werden und b) ein Aktionärsbindungsvertrag im Sinne eines genossenschaftlichen Elements sämtliche Aktionäre/-innen miteinander verbindet. So werden sie in die Verantwortung eingebunden. Das ist nötig, denn sie müssen auch für ihre Projekte Verantwortung übernehmen und ihre Arbeit begründen können. Die Einbindung der Mitarbeitenden bewirkt, dass sich alle überdurchschnittlich engagieren. Männer und Frauen verhalten sich unter diesen flexiblen Rahmenbedingungen nicht unterschiedlich. Es gibt keine generellen Unterschiede bezüglich der Betriebszugehörigkeit, den Karrierewünschen, usw. Es sind mehr die individuellen Lebensentwürfe, die den Unterschied ausmachen, und nicht das Geschlecht.



Barbara Haering VR-Präsidentin

Standort	Zürich
Gründung	1994 als Kommanditgesellschaft
Tätigkeit	Econcept ist ein national und international tätiges Forschungs- und Beratungsunternehmen mit den Schwerpunkten nachhaltige Entwicklung sowie Bildung/ Forschung/Innovation.
Führung	Verwaltungsrat: 7 (drei Frauen, u.a. VRP), Partner 4 (2 Frauen), GL 2 (1 Frau)
Mitarbeitende	21, davon 12 Frauen

Forschungsstelle für Umweltbeobachtung

Hohen Anforderungen dank Flexibilität gerecht werden

Die FUB – Forschungsstelle für Umweltbeobachtung feiert dieses Jahr ihr 20-Jahre-Jubiläum der AG-Gründung. Sie ist das, was heute ein Spin-off einer Hochschule genannt wird und entstand im Umfeld der Universität Zürich. In der Anfangszeit war die Firma von ihrer AG-Gründerin Lotti Thöni geprägt, und so wurde auch der Standort durch sie bestimmt, da sie nahe von zu Hause sein wollte, um Beruf und Familie zu vereinbaren. Öffentliche Betreuungsplätze für Kinder gab es damals noch kaum. So entwickelte sie «aus der Not heraus» eine flexible Zeiteinteilung, die ihr mit Unterstützung ihres Mannes und mit Nachbarschaftshilfe die Betreuung ihrer drei kleinen Kinder und die Führung ihres Geschäfts ermöglichte. Die Anschaffung eines Mobiltelefons – damals noch sehr unüblich – verschaffte die nötige Erreichbarkeit.

Familiäre Atmosphäre und individuelle Lösungen

Diese mobile Erreichbarkeit wird bis heute von allen Mitarbeitenden, welche alle Teilzeit arbeiten, auch an freien Tagen gewünscht. Auch die familiäre Atmosphäre der Gründungszeit ist bis heute spürbar. «Nichts ist von sich aus unmöglich», ist ein Leitsatz des Unternehmens und so wird allen Mitarbeiterinnen eine auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene flexible Zeiteinteilung angeboten. Im Leitbild werden ethische Werte und familienfreundliche Arbeitsplätze postuliert. Das Personalreglement erwähnt die Familienfreundlichkeit. Weiter ins Detail gehen die Vorgaben nicht. Die Lösungen werden aus der Situation heraus entwickelt. So ist es bei der Forschungsstelle für Umweltbeobachtung auch schon vorgekommen, dass an der Verwaltungsratssitzung das Kind einer Mitarbeiterin als spezieller Gast anwesend war oder dass im Büro ein Kind, dessen Kindergarten ausgefallen war, fröhlich am Basteln war. Die Tochter der Geschäftsführerin war schon als 10-Jährige für die Firma im Einsatz.

Die Firma expandierte, und es wurden dabei fast nur Mütter angestellt. «Es war aber keine Bedingung», sagt Lotti Thöni schmunzelnd. Es ergab sich von selbst, weil die Firma eine grosse Flexibilität anbieten konnte. Das ist die eine Seite. Die andere Seite ist die, dass ein Teil der Stellenprofile qualifizierte und exakte, aber repetitive Tätigkeiten beinhalten, wodurch sie als Vollzeitstellen für eine längere Zeitdauer nicht geeignet sind. Je nach individueller Situation werden diese Teilzeitstellen über einen längeren Zeitraum besetzt oder sie sind eine Übergangsphase und ein Sprungbrett für eine neue Tätigkeit. Diese Stellen werden von Müttern, teilweise auch von Wiedereinsteigerinnen, gerne genutzt. Die Arbeitsstellen sind attraktiv, was dazu führt, dass in letzter Zeit Mitarbeiterinnen nicht aufwendig rekrutiert werden mussten, sondern sich aus dem Umfeld der bestehenden Belegschaft ergaben.

Die Projektorganisation läuft so, dass für jede Tätigkeit zwei Personen die nötigen Kompetenzen vorweisen. Darin liegt ein grosser Vorteil für die Firma, weil bei Absenzen eine Stellvertretung vorhanden ist. Erst kürzlich konnte so ein unfallbedingter Ausfall von über zwei Monaten überbrückt werden, indem zwei Mitarbeiterinnen vorübergehend ihr Pensum aufstockten.

Jemand braucht den Überblick

Die Herausforderung dieser Arbeitsorganisation liegt in der Kommunikation, die etwas mehr Sorgfalt braucht und die nach dem Motto funktioniert, etwas lieber zweimal aufzuschreiben als gar nicht. Es braucht sehr selbstständige Mitarbeiterinnen, die vorausdenken können und sich in diesem Netz aus Kompetenzen zurechtfinden und gut als Team arbeiten können. Diese Selbstorganisation hat aber auch ihre Grenzen. Damit das Geschäft läuft und Unregelmässigkeiten sofort erkannt werden, muss es eine Kommunikationsschnittstelle geben, und so ist es bei diesem Modell und in diesem Geschäftsfeld von grossem Vorteil, dass die Chefin jeden Tag im Büro anwesend ist.

Gewinn fürs Unternehmen

Aus Unternehmenssicht ist diese Organisationsform schon fast Bedingung für die sehr spezifischen Anforderungen, die sich aus Umweltmessungen ergeben. So können Mitarbeitende mit den nötigen Kompetenzen in der Firma gehalten werden. Ein Pluspunkt ist, dass mehr Mitarbeitende angestellt sind, als dies bei Vollzeitstellen der Fall wäre, was zu mehr Kompetenzen führt und damit zu mehr Ideen. Dies zeigte sich erst kürzlich, als ein neues Angebot umgesetzt wurde. Da gab es mehr Köpfe, aus denen Ideen sprudelten.



Lotti Thöni Geschäftsführerin

Standort	Rapperswil SG
Gründung	1989. 1997 wurde eine AG gegründet.
Tätigkeit	Mit einem eigenen Labor im Bereich Umweltanalytik werden Dienstleistungen im Bereich anorganischer Umweltbeobachtung angeboten. Dazu Umweltbeobachtung und botanische Fragestellungen mit Spezialgebiet «Moose».
Führung	Eine Geschäftsleiterin
Mitarbeitende	13, davon 10 Frauen

Naturaqua PBK

Die Mitarbeitenden stehen im Leben

Eigenverantwortung, Mitbestimmung und eine gute Balance zwischen Berufs- und Privatleben stehen bei naturaqua im Zentrum. Die Mitarbeitenden arbeiten alle Teilzeit, ausserberufliches Engagement ist ausdrücklich erwünscht. Zusammenhalt schafft der «Bürotag» jeden Dienstag, an dem alle anwesend sind. Zusammenhalt ergibt sich auch aus den flexiblen Projektteams, die je nach Auftrag anders zusammengesetzt sind. Gegenseitige Vertretungen gehören dabei zum normalen Arbeitsalltag. So ist auch immer jemand für die Kundschaft da. In diesem Arbeitsklima müssen sich Mütter mit Betreuungspflichten nicht als Aussenseiterinnen fühlen, denn alle suchen sich neben der Arbeit andere Betätigungen, sei es in der Familie, in der Politik, als Buchautorin oder im Sport. Weil alle so arbeiten, gibt es für junge Mütter und Väter Vorbilder. Sie sind nicht die Einzigen, die manchmal abwesend sind. So fasst die Co-Geschäftsleiterin Leslie Bonnard, selber Mutter von drei Kindern, das Erfolgsrezept ihrer Firma zusammen.

Dieses Arbeitsmodell komme auch bei jüngeren Fachkräften sehr gut an, so Bonnard. Es möge Einzelne geben, welche eine steile Karriere als grosses Ziel im Kopf haben und die vielleicht nicht die Richtigen für diese Form der Arbeit seien. Aber es gebe genügend sehr gute Leute, die so arbeiten möchten. Früher kam dieses Modell bei jungen Männern weniger gut an als bei Frauen. Heute ist es sehr ausgeglichen, Teilzeitarbeit wird auch von Männern vermehrt angestrebt.

Eine kleine Firma mit grossem Netzwerk

Aus Unternehmenssicht hat sich das Modell bewährt, auch wenn es rein finanziell betrachtet etwas teurer ist als ein Vollzeitarbeitsmodell. Bei naturaqua wurden diese Szenarien durchgerechnet. Wenn sechs Leute zu 100% arbeiten würden, wäre das günstiger, als wenn zehn Leute zu 60% tätig sind: Unter anderem würde zum Beispiel die Büroinfrastruktur besser genutzt. «Doch», so Leslie Bonnard, «uns ist es das wert, auch wenn dadurch unsere Löhne halt vielleicht etwas tiefer liegen, als in einem vergleichbaren «klassischen» Betrieb.»

Bei naturaqua sind auch immaterielle Werte wichtig. Die Interessen, denen die Angestellten ausserhalb der Firma nachgehen, haben der Firma immer wieder sehr viel gebracht, sei es mit zusätzlicher Lebenserfahrung, welche die Mitarbeitenden mitbringen, oder sei es mit einem Netzwerk, das die eher kleine Firma sonst nicht hätte. Leute mit ausserberuflichen Interessen zeigen sich auch innerhalb der Firma sehr engagiert, denn das ausserberufliche Engagement überträgt sich auf die Firma. Man bringt Ideen und andere Sichtweisen in die Arbeit ein. Ein weiterer Vorteil ist, dass alle flexibel sind, ohne dabei ständig am Limit zu laufen. Dank der Jahresarbeitszeit können Spitzen in der Projektarbeit flexibel aufgefangen werden. Die Flexibilität stösst jedoch an Grenzen, wenn jemand eine zusätzliche Teilzeitstelle hat. Anders als bei Familienpflichten, wo meistens eine Betreu-

ung organisiert werden kann, um beispielsweise an einem wichtigen Termin teilnehmen zu können, ist das bei einem zusätzlichen Arbeitspensum weniger gut möglich.

Leslie Bonnard räumt ein, dass das Modell auch einige Nachteile mit sich bringt. Für einzelne Mitarbeitende können sich das grosse Engagement und die überdurchschnittliche Selbstverantwortung ins Gegenteil verkehren, wenn sie sich nicht mehr genügend abgrenzen können. Bemerkt die Personalverantwortliche, dass beispielsweise E-Mails öfters spät nachts abgeschickt werden, spricht sie die Mitarbeitenden darauf an.

Kunden sind zufrieden

Die Rückmeldungen von langjährigen Kunden scheinen der Selbsteinschätzung von naturaqua recht zu geben. Die Kompetenzen der Mitarbeitenden werden gelobt. Neben der Fachkompetenz schätzen sie das Engagement und die vielfältigen Lebenserfahrungen, welche die Mitarbeitenden in die Projekte einbringen.



Leslie Bonnard Co-Geschäftsleiterin

Standort	Bern
Gründung	Firma besteht seit 1984. Seit 2000 in Form einer AG. Die Firma wird von den Mitarbeitenden getragen, alle verfügen über dieselben Mitspracherechte.
Tätigkeit	Dienstleistungen in den Bereichen Landschaftsplanung, Ökologie, Gewässer und Kommunikation
Führung	Co-Geschäftsleitung bestehend aus einem Mann und einer Frau
Mitarbeitende	10, davon 6 Frauen

Topos Marti & Müller AG

Gibt es eine weibliche Firmenkultur?

Regula Müller kann sich noch gut an die Umstände der Firmengründung erinnern. Als promovierte Geografin war sie damals an der ETH angestellt, doch diese Anstellung bot ihr nicht das, was sie suchte. Ihr Vorgesetzter hatte Mühe damit, dass ihre Leistungen herausragend waren, anstatt Förderung erlebte sie Kritik. «Frau Müller, Sie sind ein Chef», sagte der Vorgesetzte zu ihr, und diese Bemerkung war nicht freundlich gemeint. So kam ihr das Angebot von Karin Marti – ihrerseits promovierte Biologin – gelegen, die eine reine Frauenfirma gründen wollte. Ein Jahr lang setzten sich die beiden Selfmadewomen mit dem Thema Selbstständigkeit auseinander und bilden bis heute als Geschäftsleiterinnen ihrer Firma eine stabile Geschäftspartnerschaft.

Sorgfältiger Umgang miteinander

Die topos AG zeigt auf, wie es läuft, wenn Frauen unter sich eine Firma führen. Läuft es anders als in von Männern geprägten Firmen? Ein auffällig grosser Unterschied lässt sich nicht ausmachen, denn das Geschäft muss auch in der Frauenfirma laufen, die Löhne müssen bezahlt, die Aufträge termingerecht erledigt werden. Aber in den Details sind Unterschiede erkennbar: Frauen setzen eigene Prioritäten und prägen damit ihre Betriebskultur. So berichtet die Co-Geschäftsführerin, dass bei ihnen viel Wert darauf gelegt wird, dass sich die Mitarbeiterinnen auch gefühlsmässig wohlfühlen können. Dieses Bedürfnis wird ernst genommen, und wenn nötig wird auch externe Hilfe in Anspruch genommen. Regula Müller erinnert sich an eine Mitarbeiterin, die den Wunsch äusserte, für die Arbeit mehr anerkannt zu werden, und daran, wie dieser Wunsch zu einer Diskussion in der Firma führte und zur Erkenntnis: Auch die obere Etage braucht das. Ihr fällt auf, dass Frauen kreativ mit ihrem Freiraum umgehen und ein vielfältiges Leben ausserhalb des Berufsalltages führen. Niemand soll Vollzeit arbeiten, und dieser Wunsch wurde bis jetzt auch noch nie geäussert. Die Mitarbeiterinnen engagieren sich zudem ehrenamtlich, was zu ihrer Persönlichkeitsentwicklung beiträgt. «Frauen brauchen mehr als nur ihren Berufsalltag», sagt Regula Müller und fügt hinzu: «Männer bräuchten es vielleicht auch, aber sie können in ihrer Firmenkultur keine solchen Bedürfnisse äussern.»

Teilzeitarbeit soll aber nicht mit Einbussen bei der beruflichen Vorsorge bezahlt werden müssen. Deshalb ist bei der topos AG die berufliche Vorsorge für Teilzeitstellen grosszügiger geregelt, als es das gesetzliche Minimum vorschreibt, damit die Pensionsleistungen später höher sind.

Als Frau in einer Kaderfunktion zu arbeiten, bedeutet, oft an Sitzungen teilzunehmen und dabei die einzige Frau zu sein. Dies kann für Berufseinsteigerinnen eine schwierige Situation sein, auf die sie nicht ohne Weiteres vorbereitet sind und die ein gewisses Mass an Selbstvertrauen bedingt. Männliche Kollegen können diese Situation schwer nachvollziehen. Auch auf dieser Ebene versucht die topos AG Frauen zu fördern, indem Berufseinsteigerinnen an Sitzungen mitkommen und so direkt vor Ort vom Vorbild ihrer

Vorgesetzten etwas lernen können. Der Rückhalt im Frauenbüro hilft, die eine oder andere schwierige berufliche Situation ohne persönlichen Schaden zu bewältigen.

Die Familie als Ganzes betrachten

Im reinen Frauenbüro waren über Jahre hinweg ausschliesslich kinderlose Frauen angestellt, mit Ausnahme der Teilhaberin Regula Müller, welche die Betreuung ihres Sohnes zusammen mit ihrem Mann organisieren konnte. Fragen nach der Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellten sich deshalb kaum. Jetzt aber, mit jüngeren Mitarbeiterinnen und Familiengründungen, musste sich die Firma den damit verbundenen Fragen stellen. Wichtig ist, dass weit zum Voraus eine Stellvertretung organisiert wird, um die Kontinuität und die Qualität von Projekten zu gewährleisten. Die Stellenprozente, die einer Mitarbeiterin angeboten werden können, dürfen ein unteres Mindestmass (bei topos wurde es auf 40% angelegt) nicht unterschreiten, denn sonst ist es nicht mehr möglich, den Mitarbeiterinnen diejenige Qualität von Arbeit anzubieten, welche eine Voraussetzung dafür ist, dass sie sich auch wirklich ihren Qualifikationen entsprechend engagieren können. Die topos AG vertritt als Unternehmen die klare Haltung, dass bei Krankheit des Kindes nicht einfach immer die Mutter zuständig sein kann, mit der Konsequenz, dass ihre Arbeitgeberin diese Ausfälle einseitig übernimmt. Auch die Firmen der Väter müssen ihren Teil dazu beitragen, indem die Kinderbetreuung an fixen Tagen von einem Teil des Paares abwechselnd wahrgenommen wird, wenn Kinder einmal krank sind.

Nachfolge geregelt

Seit der Gründung wird die topos AG von zwei Teilhaberinnen geführt, mit relativ klar getrennten Projektfeldern. Diese Organisationsform erweist sich nun als nützlich, wenn in den nächsten Jahren eine Nachfolgeregelung gefunden werden soll. Die Co-Leitung schafft die nötige Flexibilität bei der Ausgestaltung der Firmenzukunft. So erweist sich die unkonventionelle Geschäftsform einmal mehr als Ressource.



Regula Müller Co-Geschäftsleiterin

Standort	Zürich
Gründung	1991 als Kollektivgesellschaft. Seit 2013 eine AG.
Tätigkeit	Ökologische Beratung im Artenschutz, bei Freiraumplanung, Umweltverträglichkeit, Landwirtschaft, Bauen
Führung	Zwei Co-Geschäftsleiterinnen
Mitarbeitende	7; reine Frauenfirma

Erfolgsfaktoren

Wie die Praxisbeispiele zeigen, bedeuten frauenfreundliche Strukturen einen Aufwand, aber auch einen Ertrag. Es gibt nicht die eine Lösung, die für alle Firmen richtig ist, sondern es gibt verschiedene Modelle, die je nach den Erfordernissen der Branche umgesetzt werden können. Im Folgenden sind die Faktoren zusammengefasst, welche von den vier porträtierten Firmen umgesetzt werden. Sie sollen als Inspirationsquelle für Firmen dienen, die ihre Attraktivität für Frauen verbessern möchten.

Angebote für Mitarbeitende

- Jahresarbeitszeit
- Flexible Arbeitszeit
- Homeworking
- Verlängerter, unbezahlter Mutterschaftsurlaub
- Vaterschaftsurlaub

Forderungen an Mitarbeitende

- Teilweise Erreichbarkeit auch an freien Tagen
- Flexibilität bei Teilnahme an Kundenterminen
- Zur-Verfügung-Stellen von Spezialisierung
- Selbstorganisation
- Übernahme von Stellvertretungen
- Vorübergehende Aufstockung der Pensen bei guter Auftragslage

Besondere Lösungen

- Vorbilder auf Führungsebene
- Firmenbeteiligung der Mitarbeitenden
- Büroarbeitsplätze werden geteilt, um Mehrkosten für Infrastruktur zu vermeiden
- Die Familie wird als Ganzes betrachtet, damit trägt nicht eine Firma die Kosten der mit einer Elternschaft verbundenen Ausfälle

Herausforderungen

- Kommunikation, den Überblick behalten
- Einhalten von Deadlines bei unvorhergesehenen Absenzen
- Teamzusammenhalt
- Abgrenzungsprobleme

Chancen

- Überdurchschnittlich motivierte Mitarbeitende
- Kaum Rekrutierungsprobleme
- Durch Entgegenkommen des Arbeitgebers auch grosses Entgegenkommen der Mitarbeitenden: Ausfälle und kurzfristige hohe Arbeitsbelastungen können ohne Weiteres kompensiert werden
- Die Mitarbeitenden laufen nicht am Limit, sondern haben noch Reserven, die eingesetzt werden können, wenn es nötig ist
- Ein grösserer Pool an Kompetenzen
- Eine Firmenkultur, die nicht von einer Person abhängig ist: Nachfolgeregelungen können so kreativ gelöst werden



Hintergrund:

Die Umweltbranche auf Wachstumskurs

Die Umweltbranche ist schon heute ein wichtiger Wirtschaftszweig. Der gesamte Umweltmarkt stellt einen Anteil von rund 2,7% an der Gesamtbeschäftigung. Noch nicht mitgezählt ist mit dieser Zahl die Cleantechbranche, die laut Schätzungen 3 bis 3,5% zum Bruttoinlandprodukt beiträgt. Besonders im klassischen Umweltmarkt (Abfallbewirtschaftung, Wasserversorgung und Abwasserentsorgung) fällt der tiefe Frauenanteil von nur rund 15% auf. Wir gehen davon aus, dass die Umweltbranche in Zukunft weiter wachsen wird. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass sich Firmen dieser Branche auch bezüglich Personalpolitik zukunftsweisend ausrichten. Teil einer solchen Personalpolitik ist es, auch Frauen attraktive Arbeitsplätze zu bieten, denn hier besteht noch Verbesserungspotenzial. Eine frauenfreundliche Betriebskultur lohnt sich.

Fachkräftemangel

Eine von der ffu-pee durchgeführte Umfrage unter KMU der Umweltbranche zeigt auf, dass ein Viertel aller Firmen von Rekrutierungsschwierigkeiten betroffen sind. Genügend Frauen zu rekrutieren und diese zu fördern, ist eine Möglichkeit, den Fachkräftemangel zu überwinden. In vielen Studienfächern sind Frauen inzwischen gut vertreten. Die Studierendenzahlen an den Universitäten haben sich seit 1980 mehr als verdoppelt – die Zahl der studierenden Frauen hat sich fast vervierfacht. Auch in den technischen und naturwissenschaftlichen bzw. umweltnahen universitären Studiengängen sind die Frauenanteile durchweg kräftig gestiegen. Die Entwicklung bei den Fachhochschulen zeigt ebenfalls einen durchgängigen Anstieg der Frauenanteile in umweltnahen Studiengängen. Diese qualifizierten Frauen möchten ihr Potenzial in den Arbeitsmarkt einbringen. Eine Absolventenstudie zeigt auf, dass heute fast alle Frauen nach der Familiengründung weiterarbeiten. Der Normalfall auch für Frauen ist eine durchgehende Beschäftigung. Das Potenzial ist da. Es gilt auch für KMU, dieses Potenzial zu nutzen.

Image

Auch junge Männer ticken heutzutage nicht mehr gleich wie die Generation vor ihnen. Viele von ihnen wünschen sich die Möglichkeit, Zeit mit ihren Kindern zu verbringen oder für andere Aktivitäten ausserhalb des Berufs Zeit zu haben. Die klassische Karriere ist nur noch eine von vielen Optionen. Dasselbe gilt für ältere Mitarbeitende, die vor der Pensionierung kürzertreten möchten. Auch davon gibt es aufgrund des demografischen Wandels immer mehr. Deshalb gilt: Was für Frauen gut ist, ist auch für Männer gut und macht einen Arbeitgeber grundsätzlich attraktiv.

Wirtschaftliche Vorteile

Es lohnt sich auch finanziell, frauenfreundliche Strukturen im Betrieb einzuführen. Wie verschiedene Studien belegt haben, zahlen sich Massnahmen, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie begünstigen, übers Ganze gesehen aus. Grund dafür sind die hohe Rückkehrquote nach der Geburt eines Kindes, höhere Pensen und mehr betriebsinterne Karrieren, was mit weniger Personalbeschaffungskosten verbunden ist. Firmen mit mehr Frauen im Kader sind zudem wettbewerbsfähiger, wie verschiedene unabhängige Studien in den USA und im EU-Raum bestätigt haben.

Gleichstellungsgesetz

Schliesslich ist jeder einzelne Betrieb gefordert, seinen Beitrag zu leisten, um die Gleichstellung zwischen Mann und Frau zu verwirklichen. Jeder Betrieb kann die Möglichkeit schaffen, dass eine Wahlfreiheit zwischen unterschiedlichen Lebensentwürfen besteht: mit oder ohne Betreuungsaufgaben für Kinder oder für ältere Menschen, mit oder ohne Erwerbsunterbrüchen in der beruflichen Laufbahn.

Lücken in der Frauenförderung

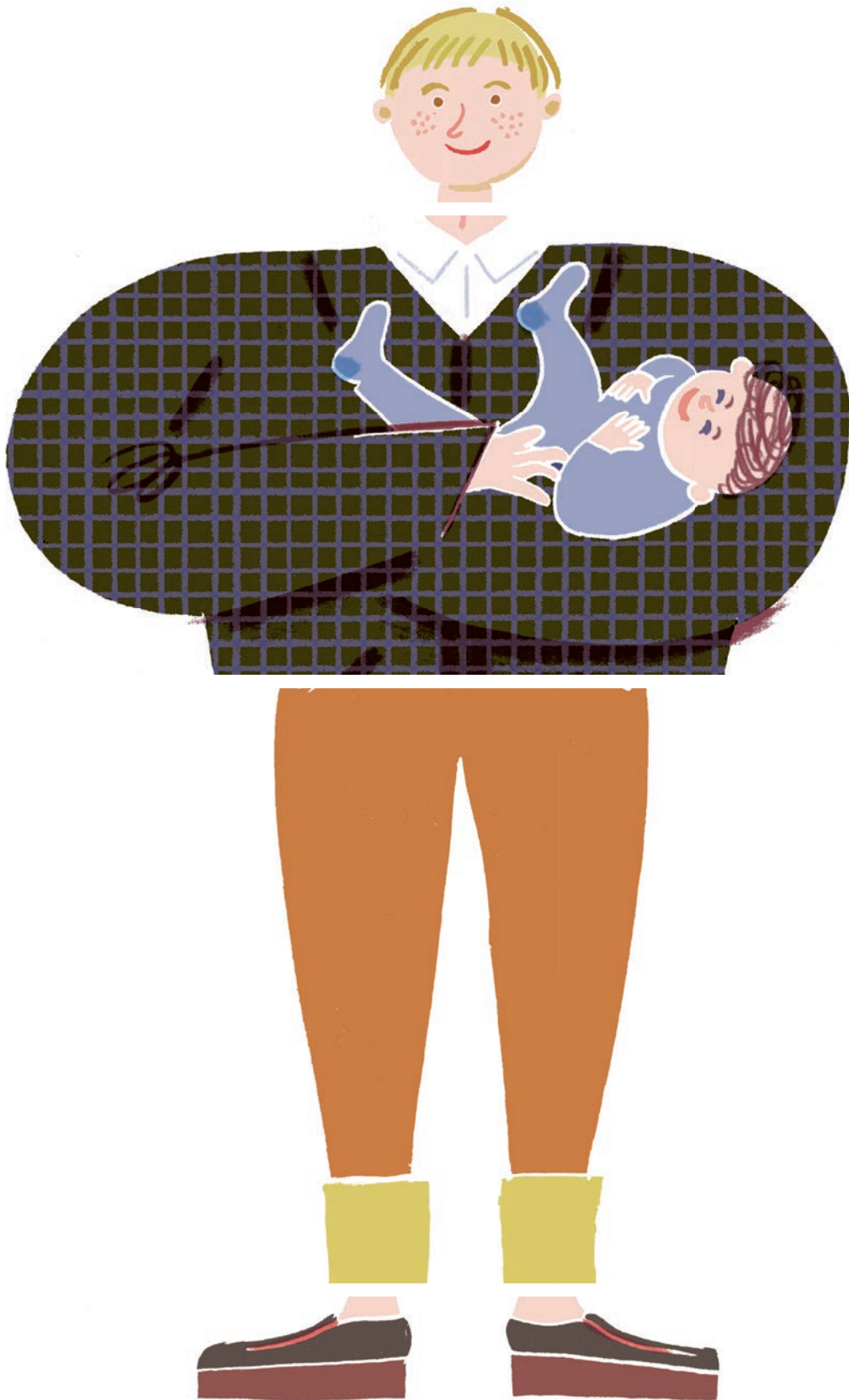
Tun Firmen heute genug, um auch Frauen anzusprechen und ihnen eine echte berufliche Perspektive zu bieten? Zwei von der ffu-pee durchgeführte Umfragen¹ bei ihren Mitgliedern und bei KMU zeigen beträchtliche Lücken auf. Die wichtigen Ergebnisse der Studie lauten:

- **Arbeitszeit und Teilzeit:** Teilzeitarbeit unter 80% ist in nur 64% der Betriebe möglich. Gegenüber Teilzeitarbeitenden besteht Skepsis. So herrscht überwiegend die Meinung vor, dass Teilzeitarbeitende nicht an einer beruflichen Karriere interessiert sind.
- **Lohn:** Nur 11% der Betriebe überprüfen, ob es unerklärliche Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern gibt, die auf eine Diskriminierung hinweisen können.
- **Betriebskultur:** Frauen berichten, dass sie sich stärker als ihre männlichen Kollegen durchsetzen müssen.
- **Führung:** Bei der Besetzung von Kaderstellen sind unklar definierte Kriterien wie «Leadership» wichtig. Das kann sich negativ auf die Karrierechancen von Frauen auswirken, da diese damit unbewusst ausgeschlossen werden.
- **Massnahmen gegen sexuelle Belästigung:** In nur 5% der befragten KMU ist dies in der Führungsausbildung ein Thema.
- **Rekrutierung:** Nur gut die Hälfte der Privatunternehmen schreibt ihre Stellen mit einer geschlechtsneutralen Formulierung aus.

¹ Gesine Fuchs: Situation der Berufsfrauen im Umweltbereich: Analyse, Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten. Schlussbericht Datenerhebung. 2017

Es gibt die Frauen schon, die eine Ausbildung, z. B. in einem technischen Berufsfeld wählen, die als untypisch für Frauen gilt. Sei es, weil sie sich mit Stereotypen auseinandergesetzt haben und bewusst einen solchen Beruf gewählt haben, sei es, weil sie in einem Elternhaus aufgewachsen sind, wo eine solche Berufswahl selbstverständlich war. Diese Frauen wundern sich vielleicht nach Abschluss der Ausbildung darüber, auf einen Arbeitsmarkt zu treffen, wo die Gleichstellung noch immer nicht verwirklicht ist. Eine Firma, die Frauen schon bei der Stellenausschreibung direkt anspricht und keinen Zweifel daran lässt, dass hier Frauen ausdrücklich erwünscht sind, wird auf Anklang bei diesen gut qualifizierten Frauen stossen. Auch die Perspektive, dass in dieser Firma verschiedene Lebensentwürfe möglich sind, nicht nur der Lebensentwurf der klassischen Karriere. Für Frauen, die eine Familie gründen wollen oder anderen ausserberuflichen Interessen nachgehen wollen, wird es ausschlaggebend sein, ob dies in dem Unternehmen überhaupt machbar ist. Sie werden Teilzeitstellen schätzen, die nicht in eine berufliche Sackgasse führen. Sie werden es schätzen, je nach Lebensphase unterschiedliche Karrieremodelle leben zu können. Es gibt sie schon, die Erfolgsgeschichten von Firmen, die für unsere qualifizierten Berufsfrauen Perspektiven bieten. Einige davon haben wir hier vorgestellt. Heute sind diese Firmen in der Umweltbranche noch eher die Ausnahme. Wir finden, solche Erfolgsgeschichten sollten alltäglich werden.

« Es gibt sie schon, die Erfolgsgeschichten von Firmen, die für unsere qualifizierten Berufsfrauen Perspektiven bieten. »



Dos and Don'ts

Fakten und Vorurteile

Im Folgenden zeigen wir auf, was getan und was vermieden werden sollte. Dabei stellen wir den Sachverhalt bewusst etwas plakativ dar. Wie ticken Sie in Ihrer Firma? Wie macht es die Konkurrenz?

Die richtige Einstellung

Dos

Fakten belegen, dass heute die überwiegende Zahl der Frauen ein Leben lang ohne Unterbruch erwerbstätig ist.

Es ist uns bekannt, dass auch viele Männer gerne Teilzeit arbeiten. Nicht jeder Mann will um jeden Preis Karriere machen. Es gibt Frauen, die keine Familie gründen, oder Frauen mit und ohne Familie, die ein Leben lang Vollzeit arbeiten und eine Karriere anstreben. Es gibt Frauen und Männer, die je nach Lebensphase mehr oder weniger Zeit in Beruf und Karriere investieren können.

Don'ts

Wir nehmen an, dass grundsätzlich alle Frauen wegen der Familie früher oder später ausfallen und ohnehin nicht so interessiert sind am Beruf.

Wir gehen von starren Vorstellungen aus, wie sich Frauen und Männer unterscheiden, und gehen nicht auf die individuelle Situation der Mitarbeitenden ein.

Bewerbungsgespräch

Dos

Es sollen für alle Kandidatinnen und Kandidaten die gleichen Massstäbe gelten und allen dieselben Fragen gestellt werden.

Don'ts

Wir stellen Frauen andere Fragen als Männer (Bsp.: «Trauen Sie sich das wirklich zu?») oder stellen nur Frauen Fragen zur Familiensituation.

Rekrutierung

Dos

Wir sprechen Frauen gezielt an. Das Minimum dabei ist, männliche und weibliche Berufsbezeichnungen zu erwähnen («Gesucht: Abteilungsleiterin / Abteilungsleiter»).

Für Positionen, wo sich Frauen allenfalls schon gar nicht angesprochen fühlen, sprechen wir Frauen gezielt an. «Wir ermutigen Frauen ausdrücklich, sich zu bewerben.»

Wir formulieren unsere Stelleninserate mit realistischen Anforderungsprofilen.

Wenn wir gezielt eine Frau suchen, publizieren wir das Inserat auch in Frauennetzwerken (Bsp.: Stellenpool ffu-pee).

Don'ts

Wir nutzen nur die männlichen Berufsbezeichnungen. («Gesucht: Abteilungsleiter»).

Wir erstellen Anforderungsprofile, die nur auf Selbstdarsteller mit einer unrealistischen Selbsteinschätzung attraktiv wirken.

Sexuelle Belästigung

Dos

Führungskräften werden dazu Informationen (Reglemente, Schulungen etc.) angeboten.

Don'ts

Dazu machen wir uns keine Gedanken.

Arbeitszeit

Dos

Wir ermöglichen allen Mitarbeitenden im Rahmen unserer Möglichkeiten Zeitautonomie wie flexible Arbeitszeiten, Homeworking und Teilzeitstellen.

Teilzeitarbeit ist in unserem Betrieb eine Möglichkeit, die für uns auch Vorteile bringt. Sie ist für Frauen und Männer geeignet und bedingt durch bestimmte Lebenssituationen wie Familiengründungen, Weiterbildungen oder den Wunsch, vor der Pensionierung schon etwas kürzerzutreten.

Don'ts

Bei uns werden grundsätzlich nur Vollzeitstellen angeboten, unabhängig davon, ob die Arbeit dies auch wirklich erfordert.

Teilzeitarbeit werten wir grundsätzlich negativ. Lieber verlieren wir gute Mitarbeitende, als dass wir ihnen Teilzeitarbeit ermöglichen.

Lohn

Dos

Wir gehen unerklärlichen Lohnunterschieden zwischen Männern und Frauen auf den Grund, um Lohndiskriminierung vorzubeugen. Die Personalabteilung ist entsprechend instruiert.

Don'ts

Das ist bei uns kein Thema.

Karriere

Dos

Wir bieten verschiedene Karrierepfade und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten an. Neben der klassischen Karriere ermöglichen wir auch Fachkarrieren und sind offen für Modelle wie Topsharing.

Don'ts

Eine Karriere ist bei uns nur für Personen möglich, die eine ununterbrochene, gradlinige Erwerbsbiografie vorweisen können.



Führungsverständnis

Dos

Wir funktionieren nach dem Prinzip «Fähigkeiten haben kein Geschlecht» und reflektieren laufend unser Führungsverständnis.

Auch Vollzeitführungskräfte sind ersetzbar. Die Vorstellung, dass eine Führungskraft immer alles unter Kontrolle hat und jederzeit erreichbar ist, entspricht nicht der Realität.

Wir verfügen über Überbrückungsstrategien, wie wir mit Absenzen (Krankheit, Mutterschaft, Weiterbildungen, Militär) umgehen.

Don'ts

Wir funktionieren nach dem Prinzip «Management ist male» und betrachten Frauen als irgendwie unpassend für Führungsfunktionen.

Bei uns steht und fällt alles mit einer einzigen Führungskraft.

Auf Absenzen in der Führungsetage sind wir nicht vorbereitet.

Betriebskultur

Dos

Frauenförderung hat vor allem mit Engagement der Unternehmensleitung zu tun und nicht mit Geld.

Wir fördern ein Betriebsklima, in dem auf Abwertungen, Ausgrenzungen und Feindbilder verzichtet wird und Frauen sich willkommen fühlen können.

Don'ts

Frauenförderung betrachten wir als einen zusätzlichen Kostenfaktor.

Männer sind bei uns lieber unter sich. Wenn eine Frau schon bei uns arbeiten will, soll sie sich halt anpassen.

Beratung und Information

Berufsfrauen im Umweltbereich: Karriere, Familie, Teilzeit, Lohn – Kurzfassung der Studie zur Situation der Berufsfrauen im Umweltbereich – mit Handlungsfeldern und -möglichkeiten. (Der ausführliche Bericht zur Studie ist bei den ffu-pee verfügbar.)

Das «KMU-Handbuch Beruf und Familie 2016», herausgegeben vom SECO, bietet detaillierte Informationen mit Bezug auf das Arbeitsgesetz.

Die Fachstelle UND berät Firmen bei der Umsetzung von neuen Lösungen zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben.

Die FachFrauen Umwelt ffu-pee bieten einen Expertinnenpool und eine Stellenplattform.

