

Gender Diversity als strategischer Erfolgsfaktor

Ein Konzept zur Förderung von Frauen in Kader- und Direktionspositionen für die Aargauische Kantonalbank

Bachelor Thesis Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)

Betreuende Dozentin: Prof. Veronika Bellone

Vorgelegt von: Sandra Aebli, August 2017

Management Summary

Die Gleichstellung von Frau und Mann ist ein Prozess, der sich in den letzten Jahren nur langsam entwickelt hat. Bis im Jahre 1977 brauchten Frauen in der Schweiz noch die Einwilligung ihres Mannes, um arbeiten zu dürfen, denn per Gesetz fanden sie keinen Zugang zu gewissen Arbeitsbereichen. Inzwischen haben Frauen auf dem Arbeitsmarkt deutlich aufgeholt, auch wenn ihre Erwerbsquote noch immer unter derjenigen der Männer liegt. Zudem sind sie heutzutage besser qualifiziert denn je, dies belegen die aktuellen Hochschulabschlussquoten. Auch wenn die öffentliche Diskussion zur Forderung nach mehr Frauen in Führungspositionen dazu beiträgt, dass ihre Unterrepräsentation weitgehend als nicht mehr gesellschaftsfähig angesehen wird, liegt ihre Präsenz in Macht- und Einflusspositionen noch immer eindeutig unter der von Männern. Bei den Gründen hierfür handelt es sich um eine Ansammlung komplexer Barrieren, die auf gesellschaftlicher, politischer, individueller und betrieblicher Ebene zu suchen sind.

Der Aargauischen Kantonalbank (AKB) als bedeutende Arbeitgeberin im Kanton Aargau ist es ein Anliegen, die Position von Frauen im Unternehmen zu stärken. Gegenwärtig spiegelt sich der Anteil Frauen auf Stufe Belegschaft nicht in den Führungsetagen wider; obwohl die Gesamtbelegschaft aus 40% Frauen besteht, sind nur 9% in Kader- oder Direktionspositionen vertreten. Auf Stufe der Geschäftsleitung sowie auch im Bankrat sind keine Frauen zu finden. Die Unternehmensleitung hat sich dafür ausgesprochen, den Frauenanteil im Management mittel- bis langfristig erhöhen zu wollen, wobei auf eine starre Quotenregelung verzichtet werden soll.

Die vorliegende Bachelor Thesis soll einen Beitrag an ein Gesamtkonzept zum Thema Diversity leisten. Die Relevanz der aufgearbeiteten Erkenntnisse ergibt sich einerseits aus der politisch-gesellschaftlichen Brisanz und Aktualität des Themas und andererseits aus dem Nutzen, den die AKB daraus ziehen kann.

Um auf Unternehmensebene geeignete Strukturen und Rahmenbedingungen schaffen und entsprechende Handlungsempfehlungen ableiten zu können, wurde mittels Literaturrecherche und -analyse eine breite theoretische Basis gelegt. Im praktischen,

konzeptionellen Teil der Arbeit wurde die AKB mittels standardisierter Befragung unter den Deutschschweizer Kantonalbanken verortet. Ergänzend dazu wurden acht verschiedene qualitative Interviews durchgeführt. Bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner wurde Wert auf ein heterogenes Sample gelegt, um an ein möglichst breites Antwortspektrum zu gelangen. Hierbei ging es vor allem darum, die individuellen Erfahrungen der jeweiligen Personen zu erfassen. Von den Interviews kann nicht auf die gesamte (schweizerische) Gesellschaft geschlossen werden, sie sollen vielmehr der Meinungsbildung dienen und unerwartete Betrachtungsweisen und überraschende Aspekte reflektieren.

Ein weiterer integrierender Teil der Arbeit bilden verschiedene „Best-Practice“-Beispiele, die Unternehmen vorstellen, die sich mit besonders innovativen oder interessanten Modellen im Bereich Gender Diversity profilieren. Basierend auf den bis dahin gewonnenen Erkenntnissen, einer umfassenden Analyse der aktuellen Situation bei der AKB sowie einer entsprechenden Bedürfnisidentifikation, liessen sich vier Handlungsfelder feststellen, die unterschiedliche Massnahmen erforderlich machen: Rekrutierung, Personalentwicklung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Führung, Unternehmenskultur und Werte.

Ein zentraler Schlüssel liegt in der Vereinbarkeitsthematik. Möglichkeiten wie die Ausweitung der Teilzeitangebote, Job-Sharing und die Ergänzung durch Home-Office-Lösungen bieten die nötige Flexibilität. Nebst der Flexibilisierung der Arbeitszeiten leistet eine Verlängerung des Vaterschaftsurlaubs oder der Kauf von zusätzlichen Frei- oder Ferientagen in Form von Fringe Benefits einen Beitrag an eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Einige der zahlreichen Massnahmen aus den weiteren Handlungsfeldern sind individuelle Wiedereinstiegsmöglichkeiten, ein internes Führungsnetzwerk sowie Talentmanagement- oder Mentoringprogramme. Die Einführung dieser Massnahmen bietet vielfältige Gestaltungsspielräume und Chancen. Der Nutzen für die Aargauische Kantonalbank lässt sich schwer in direkten betriebswirtschaftlichen Zahlen messen, wird sich aber indirekt durch eine erhöhte Mitarbeitendenzufriedenheit, weniger Absenzen und geringere Fluktuation, erhöhte Innovationskraft sowie gegebenenfalls durch verbesserte Qualität beziehungsweise Produktivität äussern. Weitere Vorteile liegen bei der Wahrung und Sicherung von implizitem und explizitem Wissen sowie der Verbesserung des Images. Gelebte Chancengleichheit und attraktive Arbeitsbedingungen sind eine wichtige Voraussetzung um als moderne Arbeitgeberin wahrgenommen zu werden und können einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Gleichzeitig sind der organisatorische, prozessuale und finanzielle Aufwand sowie anfängliche Widerstände nicht zu unterschätzen. Daher ist ein klares Commitment seitens

der Unternehmensleitung erforderlich und eine Umsetzung im Top-Down-Prozess. Die Führungskräfte als Hauptverantwortliche gilt es zu überzeugen und miteinzubinden.

Schliesslich scheint bei der Bearbeitung der Gender-Diversity-Thematik wichtig, die Inhalte adressatengerecht zu präsentieren und durch die gezielte Förderung von Frauen keine Diskriminierung der Männer herbeizuführen. Lange und oft wurde Chancengleichheit als reines Frauenthema aufgegriffen, doch Männer sind davon genauso betroffen und ebenfalls aufgefordert, den Wandel mitzugestalten, denn es sind bekanntlich sie, welche die relevanten Positionen besetzen.