

# Frauenförderung ist Unternehmensförderung

„Wer Frauen aus dem betrieblichen Umfeld ausschließt, verliert die Hälfte der Chancen für das Unternehmen und für eine positive Unternehmenskultur.“

Das sagt einer, der die Anzahl seiner Mitarbeiter seit der Gründung seines Unternehmens vor fast 14 Jahren nahezu verzehnfacht hat. Das wirtschaftliche Wachstum kommt nicht von ungefähr: Während im Durchschnitt der Frauenanteil im Garten- und Landschaftsbau bei unter zehn Prozent liegt, beschäftigt Albrecht Bühler in seiner Firma „Baum und Garten“ in Nürtingen 30 Prozent, in der Ausbildung sogar 50 Prozent, Frauen.

Der Erfolg gibt ihm Recht. Albrecht Bühlers Unternehmensphilosophie beruht auf der Gleichstellung von Männern und Frauen in seinem Unternehmen. Damit ist er eine Ausnahme im männerdominierten Garten- und Landschaftsbau. Er fördert Frauen und er fordert sie – genau wie ihre männlichen Kollegen. In „Baum und Garten“ ergänzen sich Frauen und Männer in ihren besonderen Fähigkeiten. Albrecht Bühler: „Es ist für uns selbstverständlich, dass Frauen und Männer zusammenarbeiten. Aus dieser Zusammenarbeit resultiert eine positive Unternehmenskultur, die nach innen und außen spürbar ist. Das Miteinander in dieser Unternehmenskultur ist geprägt von Respekt, Rücksichtnahme und gegenseitiger Unterstützung.“ Ohne Frauen geht die Hälfte dieser Kultur verloren.

## Jeder Mitarbeiter erfährt Unterstützung

Wie wichtig Albrecht Bühler die gegenseitige Unterstützung ist, beweist folgende Geschichte: Die 17-jährige zurückhaltende Auszubildende Anja besuchte 2008 den sechstägigen, überbetrieblichen Lehrgang Maschine I. Darin ist der Motorsägenkurs integriert. Da der Frauenanteil an Azubis in der Branche bei unter 10 Prozent liegt, Tendenz derzeit fallend, gehen die Ausbilder nicht immer optimal auf die weibliche Zielgruppe ein. Nach der Kurswoche erhielt Albrecht Bühler von der Ausbil-

dungsstätte ein Informationsblatt in roter Signalfarbe mit der Nachricht, dass die Auszubildende den praktischen Teil nicht bestanden hätte und den Kurs neun Monate später gegen Entrichtung einer Gebühr wiederholen könne. Albrecht Bühler gab sich damit nicht zufrieden. Er suchte nach einer besseren Lösung für Anja und für sein Unternehmen. Er meldete Anja schon zwei Wochen später für einen Praxistag bei einem anderen Anbieter an. Nach diesem Tag hatte Anja ihren Motorsägenschein in der Tasche und musste nicht ein dreiviertel Jahr auf die nächste Chance warten.

## Prozesse kompetent anpassen

Die Firma „Baum und Garten“ setzt die Dinge in die Praxis um, die existentiell für den Erfolg in der Zukunft sind. Ideen zu entwickeln, sich auf Neues einzulassen, Dinge auszuprobieren, etwas zu wagen, zu riskieren, das ist die Erfolg versprechende Strategie. Albrecht Bühler nimmt das Problem wahr, entwickelt mit Anja zusammen Lösungsalternativen und setzt die Lösung in die Tat um. Die individuelle Berücksichtigung der Persönlichkeit der Mitarbeiterin beim Thema „Fordern und Fördern“ hat greifen, zu verändern, anzupassen, Neues zu berücksichtigen und auch intuitiven Entscheidungen ihren Platz zu geben. Die Fähigkeit, diese Anforderungen zu erkennen und Lösungen zu finden, die eine ganzheitliche Sichtweise darstellen und dann mit Erfolg umzusetzen, zu implementieren, das ist „Prozesskompetenz“ - eine Fähigkeit, die „Baum und Garten“ in sich trägt.

## Frauen führen anders

In zahlreichen Studien wird die Existenz und Bedeutung der weiblichen Führungsqualitäten untersucht. Eine der interessantesten Untersuchungen dazu wurde von der Münchner Unter-



Anja freut sich über den bestandenen Motorsägenführerschein. | Fotos: Bühler.



Melina Kasper betreut die Auszubildenden im GaLaBau-Betrieb von Albrecht Bühler.

die Ergebnisse deutlich verbessert. Wachstum ist dann gesund, wenn es sich an den Bedürfnissen der Menschen orientiert. Und an deren Tempo. Wenn die Prozesse nicht nur auf dem Papier festgelegt und dann stur abgearbeitet werden, sondern wenn es möglich ist, einzu-



Jennifer Schlundt hat 2008 erfolgreich einen Kletterkurs und den Lkw-Führerschein gemacht und freut sich jetzt auf die Abschlussprüfung im Sommer.



Die Rheinländerin Franziska Wagner ist seit 2008 bei Bühler Baum und Garten beschäftigt.

nehmensberatung „System und Kommunikation“ vorgelegt: Für Männer bringt der Wechsel ins Management oft eine völlig neue Orientierung mit sich, quasi einen neuen Job mit neuen Inhalten und Aufgaben. Frauen dagegen sehen Führung unter ganz anderen Aspekten: Für sie geht es darum, eine Aufgabe möglichst optimal zu erfüllen. Während Männer durchaus von einem Vorstandsposten zum nächsten „hoppen“, von Branche zu Branche, bleiben Frauen öfter bei ihren Aufgaben und Inhalten und bauen darauf auf: im Team, mit ihren Mitarbeitern, ausgerichtet auf die Entwicklungsmöglichkeiten des Einzelnen und auf die Sache.

Bei „Baum und Garten“ realisiert sich diese Erkenntnis darin, dass es z. B. auch eine Frau ist, die derzeit neun Azubis im Garten- und Landschaftsbau betreut. Melina Kasper bildete sich beim WDA-Seminar weiter, um ihre Aufgabe optimal erfüllen zu können. Als Ausbilderin belegte sie anschließend das Seminar von Unternehmern und Führungskräften des „Netzwerks Gärten“, einem Zusammenschluss von Unternehmern aus Deutschland und der Schweiz. Wieder steht der Inhalt an erster Stelle, die Azubis können so fachlich auf den neuesten Stand gebracht werden und die Firma auch.

## Frauen stehen an der Spitze

In vielen GaLaBau-Unternehmen, die nach dem Prinzip der Pyramide organisiert sind, stehen Frauen selten oben an der Spitze. Im Gegensatz zu den Männern, die alles darauf hinorientieren, so weit wie möglich aufzusteigen, organisieren Frauen sich eher in Teams, in der Mitte, kreisförmig unter Einbeziehung vieler, die miteinander arbeiten. Und nicht nur das, sie suchen gezielt das Gespräch auf allen Hierarchieebenen, während Männer gerne unter sich bleiben, also den Austausch auf der gleichen Ebene bevorzugen. Dieser weibliche Weg fördert die echte Kommunikation in Projektbesprechungen im Gegensatz zum Mechanismus von Anordnen und Berichten, wie es in der klassischen Struktur praktiziert wird. Bei Albrecht Bühler ist das nicht so. In vorbildlicher Weise haben Männer und Frauen die gleichen Chancen. Beide Geschlechter belegen Führungspositionen. Neben der Ausbilderin Melina Kasper noch ein Beispiel: Die Diplom-Ingenieurin in Landschaftsarchitektur, Sabrina Pott, nahm bereits zwei Monate nach ihrem Arbeitsbeginn an einem Führungskräfte-Seminar für Frauen an der Bildungsstätte Gartenberg in Grünberg teil. Darin bildete sie sich über „Zeitmanagement für weibliche Führungskräfte und Unternehmerinnen“ weiter und schon fünf Monate später stieg sie zur stellvertretenden Leiterin des Bereichs Gartengestaltung auf.

## Was unterscheidet Frauen von Männern

Was unterscheidet erfolgreiche Frauen von erfolgreichen Männern? Die „Foundation of Future Leadership“ mit Sitz in Washington kam in einer Untersuchung zum Schluss, dass Frauen in Unternehmen ihre männlichen Kollegen in 28 von 31 Kategorien übertreffen. Danach arbeiten Frauen produktiver, lösen Konflikte besser, halten Termine und Deadlines zuverlässiger ein und schätzen Trends und Entwicklungen besser ein. In der Kommunikation sind sie unschlagbar. Männer wurden nur in zwei der abgefragten Punkte höher eingeschätzt, nämlich in Sachen Frustrationstoleranz und dem Umgang mit Druck.

Dass Frauen Vorteile haben, entspricht auch Bühlers Erfahrung: „Frauen denken oft mehr mit, sind häufig talentierter im Organisieren und übernehmen bereits vom ersten Tag an einen Teil der Baustellenverantwortung. Frauen im Team verändern das Miteinander.“ So werde nicht nur der Umgangston und die Fürsorge im Team besser. Der Fachagrarwirt

Baumpflege weiß: „In gemischten Teams geraten die Männer unter Erfolgsdruck, denn wer lässt sich schon gerne von einer Frau in den Schatten stellen?“ Diese positive Konkurrenzsituation wirkt sich zudem gut auf die Produktivität aus. Der Schwabe hat noch weitere Unterschiede zwischen den Geschlechtern ausgemacht. So erlebt er seine männlichen Mitarbeiter als mehr „steinfixiert“, während das Hauptaugenmerk bei den Frauen auf Pflanzen und Kreatives liege. Albrecht Bühler hat nicht nur erkannt, dass sich Männer und Frauen im Garten- und Landschaftsbau hervorragend ergänzen, sondern nutzt diese Erkenntnis auch für das eigene Unternehmen – zum Wohle der Mitarbeiter und letztendlich auch der Kunden.

### Beruf und Familie verbinden

Damit „Baum und Garten“ seinen hohen Frauenanteil halten kann, bietet Albrecht Bühler allen Mitarbeitern flexible Arbeitszeiten. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf soll gewährleistet sein. Eine Vielfalt flexibler Arbeitszeitmodelle ermöglicht jedem Mitarbeiter, individuell von Vollzeit bis zu einem Tag in der Woche zu wählen, um Familie und Beruf optimal verbinden zu können. Das gilt übrigens auch für die Männer, die sogar dazu ermuntert werden, Elternzeit in Anspruch zu nehmen. Der Wiedereinstieg in die Firma ist selbstverständlich. Und beim Einstieg für Berufsanfänger zeigt sich die Firma offen: „Jeder bekommt seine Chance und die Motivation zählt am Anfang mehr als die Leistung“, betont Bühler. Der Galabau-Betrieb wurde 2008 gleich drei Mal vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg ausgezeichnet. Zuletzt erhielt Bühler den Preis im Landeswettbewerb „Gleiche Chancen für Frauen und Männer im Betrieb“ Neben ihm saß der Personalchef der AUDI AG (14.000 Mitarbeiter) und ein Vorstandsmitglied der Bauparkasse Schwäbisch Hall (3000 Beschäftigte), die dieselbe Auszeichnung erhielten.

### Frauenförderung ist unternehmerische Weitsicht

„Für mich ist die Förderung von Frauen eine Frage der unternehmerischen Weitsicht“, erklärt Albrecht Bühler das große Engagement seines Unternehmens für ein gleichberechtigtes Miteinander von Frauen und Männern. Alle Azubis werden im technischen Bereich ausgebildet, auch die weiblichen und „Baum und Garten“ finanziert auch ihren Mitarbeiterinnen den LKW-Führerschein sowie Kurse in Seilklet-



Von links: Eva Müller von Albrecht Bühler Baum und Garten und Alexandra Althaus von die Bäumler Gartengestaltung aus Nürtingen holten den zweiten Platz beim diesjährigen Berufswettbewerb der baden-württembergischen Landschaftsgärtner. Rechts daneben die Viertplatzierte Claudia Heimgärtner von der Firma Niels C. Thomas aus Schwäbisch Hall.

tertechnik. Das ist alles andere als branchenüblich. Wie so vieles, was Albrecht Bühler äußerst erfolgreich tut: So bewarb sich eines Tages eine junge Frau bei ihm, die – trotz unzähliger Bewerbungen – noch zu keinem einzigen Vorstellungsgespräch eingeladen worden ist. Der Grund: Als Abiturientin mit dem Wunsch, später Landschaftsarchitektur zu studieren, war sie chancenlos. Wer will schon jemanden ausbilden, den man später nicht ans Unternehmen binden kann, so die Branchen-

meinung. Bühler tat es und traf die richtige Entscheidung. Melina Kasper schloss ihre Ausbildung mit 1,3 ab, das beste Ergebnis im ganzen Land, gewann den Jugendpreis der besten Azubis in Baden-Württemberg und räumte beim Landschaftsgärtner-Cup den ersten Platz ab. Heute könnte sie sich ihre Wirkungsstätte aussuchen. Derzeit bildet sie bei „Baum und Garten“ die Azubis aus. „Das Studium kann warten“, lacht die engagierte Führungskraft. „Ich habe hier meinen Platz gefunden.“ ■