

# WIRTSCHAFT

ESTHER HÄBERLING, PERSONALCHEFIN VON SWISSCOM

## «Spezielle Frauenförderung ist heikel»

Esther Häberling ist die höchste Frau bei Swisscom. Als Personalchefin ist sie direkt vom Umbau des blauen Riesen in eine Gruppe betroffen. Operative Aufgaben gehen vom Konzern an die Tochterfirmen über.

◆ **Interview: Jon Mettler  
Stefan Schnyder**

**Sie sind die einzige Frau in der Gruppenleitung von Swisscom. Wie gefällt es Ihnen im Herrenclub?**

Esther Häberling: Die Swisscom-Gruppenleitung ist kein Herrenclub. Alle Mitglieder sind meine Kollegen. Das Verhältnis untereinander ist partnerschaftlich. Die Vielfältigkeit der Meinungen innerhalb des Gremiums wird von allen geschätzt und führt zu viel Kreativität.

**Wie bringen Sie sich als Frau ins Gremium ein?**

Erst einmal bin ich nicht anders als andere Führungskräfte auch. Ich bin keine Superfrau, sondern einfach ein sehr positiv denkender Mensch. Andere Leute zu motivieren ist für mich ein wesentliches Element meiner Arbeit. Ich bin aufgestellt und fröhlich, habe Freude an meinem Beruf. Es ist wichtig, dies auch nach aussen zu zeigen.

**Also spielt es gar keine Rolle, dass Sie eine Frau sind?**

Die weibliche Komponente schwingt natürlich immer mit. Ich bringe sie aber nicht bewusst ein und gebe mich so, wie ich bin. Zudem habe ich keine Hemmungen, unangenehme Sachverhalte aufs Tapet zu bringen. Ich suche die Konfrontation, um Probleme zu lösen. Frauen hinterfragen kritischer als Männer, das ist meine persönliche Erfahrung.

**Swisscom hat jetzt eine Gruppenstruktur. Jede Gruppengesellschaft hat neu einen eigenen Personalchef. Wozu braucht es denn Ihre Stelle – Personalchefin auf übergeordneter Stufe – noch?**

Strategische Fragen der Gruppe müssen weiter unter dem Aspekt Personalmanagement bearbeitet

**«Ich bin keine Superfrau, sondern einfach ein sehr positiv denkender Mensch.»**

werden. Zudem braucht es weiterhin für Zukunftsprojekte Strategien im personellen Bereich. Jüngst wurde ein Finanzchef einer Gruppengesellschaft zum Chef einer anderen Swisscom-Tochter ernannt. In solchen Fällen arbeiten wir mit. Zudem hat unser Bereich eine Klammerfunktion. Wir erarbeiten beispielsweise die Grundsätze der Personalpolitik, führen Wertediskussionen und gestalten die Nachfolgeplanung.

**Aber Sie mussten Macht abgeben.**

Nein. Aber es stimmt, dass wir sehr viele operative Aufgaben im Personalbereich an die Gruppengesellschaften delegiert haben.

**Alles in allem haben Sie einen schönen Job. Sie konnten den**



Esther Häberling ist die einzige Frau in der Gruppenleitung von Swisscom. Dem Gremium stellt sie ein gutes Zeugnis aus: «Alle Mitglieder sind meine Kollegen.»

BILD ANDREAS BLATTER

**meisten Mitarbeitern für 2005 eine Lohnerhöhung von rund zwei Prozent gewähren.**

Bei der Swisscom befinde ich mich in einem guten und spannenden Umfeld. Die Gewährung einer Lohnerhöhung ist ein Element meines Jobs. Das Resultat der Lohnverhandlungen ist auch eine Folge des guten Geschäftsgangs von Swisscom.

**Auf dem Platz Bern ist Swisscom eines der wenigen Unternehmen, welche die Löhne so stark anheben können.**

Das macht mir auch Sorgen, denn wir müssen unsere Löhne mit den Salären vergleichen, die in einer Region üblich sind. Und es darf nicht sein, dass das Lohnniveau eines Unternehmens zu stark vom regionalen Durchschnitt abweicht – nach oben wie nach unten.

**Heisst das, dass Swisscom in einem Jahr die Löhne nicht weiter anheben wird?**

Nein. Sorgen macht mir vor al-

lem Folgendes: Wenn es den anderen Unternehmen schlecht geht, wirkt sich dies auf Swisscom aus. Denn unser Umsatz hängt auch vom Investitionsverhalten der Unternehmen ab.

**Für Swisscom Systems und die Swisscom-Tochter Cablex gabs für 2005 keine Einigung.**

Für beide Unternehmen laufen jetzt Nachverhandlungen, wie sie im Gesamtarbeitsvertrag vorgesehen sind. Der Grund dafür ist die wirtschaftliche Situation der beiden Unternehmen.

**Entsteht bei Swisscom eine Zweiklassengesellschaft?**

Nein, es gibt einen Pluralismus. Die Gruppengesellschaften sind in sehr unterschiedlichen Märkten tätig. Heute hat Swisscom Tochtergesellschaften, die beispielsweise im Bereich Informatik tätig sind. Oder die Tochter Cablex, die nahe bei der Bauindustrie anzusiedeln ist. Diesen sehr grossen Unterschieden müssen wir Rechnung tragen.

**Welchen Stellenwert hat in einer modernen Personalpolitik das Thema «Frau und Karriere»?**

Dieses Thema ist wichtig, und ich habe dafür in meiner Funktion auch eine gewisse Verantwortung. Es ist spannend zu beobachten, dass sich die Fragestellung von Seiten der Männer in den letzten fünf Jahren kaum verändert hat. Der Unterschied zu früher ist hingegen, dass es inzwischen genug Beispiele von Frauen in Kaderpositionen gibt, die jungen Frauen als Vorbild dienen können. Die Verantwortung ruht jetzt also auf mehreren Schultern. Für Swisscom habe ich als einzige Frau in der Gruppenleitung eine besondere Vorbildfunktion.

**Braucht es Frauenförderung in Unternehmen?**

Man sollte diesen Sachverhalt nicht nur aus reiner Frauensicht betrachten, sondern generell aus Sicht aller Mitarbeitenden. Eine spezielle Frauenförderung finde ich heikel. Die Wirtschaft weist den Frauen damit eine Sonderrolle zu. Ich selber habe es als nicht sehr angenehm empfunden, als mir frühere Arbeitgeber die Teilnahme an speziellen Förderprogrammen angeboten haben. Es schwang immer ein Unterton mit: «Aha, das ist eine Frau. Die braucht eine Sonderbehandlung, damit sie es im Unternehmen überhaupt zu etwas bringt.» Chancengleichheit muss auf natürliche Weise entstehen.

**Die Realität in den Schweizer Unternehmen sieht aber nach wie vor anders aus.**

Man kann Chancengleichheit nicht per Dekret verordnen. Sie muss aus einem angenehmen

**«Eine gute Personalpolitik bedingt klare Aussagen zu Wertehaltungen.»**

und offenen Arbeitsklima und gelebter Gleichbehandlung heraus entstehen. Weltweite Vergleiche haben Folgendes ergeben: In Ländern, wo Chancengleichheit und die so genannte Political correctness per Gesetz verordnet sind, werden diese Werte nur sehr oberflächlich gelebt. Eine ehrliche Haltung zum Thema «Frauen im Unternehmen» fehlt oft ganz. In der Schweiz hingegen herrscht ein sehr gutes Umfeld, wenn sich eine Firma zu Chancengleichheit bekennt.

**Was raten Sie Frauen, die Karriere machen und Kinder haben wollen?**

Ein Unterbruch der Karriere wegen eines Kindes muss sich nicht negativ auf den beruflichen Werdegang auswirken. Wenn eine Frau heute die diversen Aktivitäten ihrer Kinder unter einen Hut bringt, so zeugt das von erheblichen Managementfähigkeiten. Damit beweist eine Frau doch ihr Organisationstalent und Gespür für Krisenmanagement. Das sind Kompetenzen, die man als

ZUR PERSON

**Esther Häberling**

Esther Häberling-Zimmermann ist seit April 2002 Personalchefin der Swisscom-Gruppe und gehört in dieser Funktion der Gruppenleitung an. Die heute 45-Jährige schloss 1986 an der Universität Zürich ihr Studium der Wirtschaftswissenschaft ab. Anschliessend war sie in führenden Positionen an der ETH Zürich und bei Sulzer Roteq tätig. Seit Anfang 2000 war sie Direktorin und Mitglied der Geschäftsleitung der Holcim-Gruppe, wo sie für den Personalbereich verantwortlich war. sny/jnm

Personalchefin gewichten muss. Entscheidend ist auch die Weiterbildung, damit die Frauen auf dem Laufenden bleiben und jederzeit wieder ins Berufsleben einsteigen können.

**Und die Männer?**

Natürlich sind auch die Männer gefordert. Ein wesentliches Element ist ihre Bereitschaft, Teilzeit zu arbeiten. Es gibt keinen Job, der nicht teilbar ist. Wer sagt uns schon, dass das 100-Prozent-Modell das richtige ist?

**Was bietet Swisscom berufstätigen Eltern?**

Swisscom betreibt an den wichtigsten Standorten eigene Kinderkrippen. Allerdings haben wir Wartelisten. Es ist deshalb unser Ziel, diese Möglichkeiten zu erweitern.

**Die Gewerkschaften haben die Verhandlungen für einen neuen Gesamtarbeitsvertrag (GAV) abgebrochen. Sie werfen Swisscom vor, sie wolle sich aus der Sozialpartnerschaft verabschieden.**

Das ist tatsächlich ein schwieriges Geschäft, bei dem viele Emotionen im Spiel sind. Schliesslich kam es zu einem Streit. Die Gewerkschaften wollten mit dem Verhandlungsabbruch ein Zeichen setzen.

**Wie geht es nun weiter?**

Das Ganze ist eine Zwischenstörung. Es ist nicht so, dass wir nicht mehr miteinander reden – wir hatten in der Zwischenzeit einen erfolgreichen Lohnabschluss. Wir werden die GAV-Verhandlungen voraussichtlich im Januar wieder aufnehmen.

**Was ist der Streitpunkt?**

Da es um einen GAV geht, handelt es sich nicht um eine Lohndiskussion. Vielmehr stehen grundsätzliche Fragen im Vordergrund, bei denen es ideologische Differenzen gibt. Wir möchten mit dem GAV einen Rahmen für die ganze Gruppe festlegen, während die Gewerkschaften im Vertragswerk viele detaillierte Regelungen festschreiben wollen. Zudem möchten wir, dass der GAV verstärkt unsere Gruppenstruktur mit den sehr unterschiedlichen Aktivitäten widerspiegelt, was die Gewerkschaften ablehnen. ◆

REKLAME

QMS/UMS für KMU

[www.quali.ch](http://www.quali.ch)