Women's Empowerment Principles
Lancierung vom 15. März 2011 / Lancement du 15 mars 2011

TAUSEND GRÜNDE FÜR SIEBEN PRINZIPIEN

Dr. Gudrun Sander
Vizedirektorin an der ES-HSG, Dozentin für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen, selbständige Organisationsberaterin

Sehr geehrte Damen und Herren

Equality means Business. Davon bin ich zutiefst überzeugt. Gleichstellung ist nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit und Fairness, es ist auch eine Frage der ökonomischen Vernunft. Nun wissen wir alle, dass die Wirtschaft nicht immer ökonomisch rational handelt. Wenn das so wäre, müssten wir hier heute nicht die sieben Women's Empowerment Principles lancieren. Die jeweilige ökonomische Rationalität ist in einen historischen und sozialen Kontext eingebettet. Was in einer bestimmten Zeit und Kultur als ökonomisch, rational und gerecht erscheint, ist in einem anderen kulturhistorischen Zeitraum höchst fragwürdig. Insofern sind Fairness und Gerechtigkeit und der ökonomische Nutzen von Gleichstellung für mich keine Widersprüche sondern miteinander verwobene Argumentationslinien heute hier und jetzt in der Schweiz, aber auch in internationalen Zusammenhängen.

Jede Form von Gerechtigkeit, jede Form von Rationalität ist in einem gesellschaftlichen Diskurs auszuhandeln, braucht bestimmte Mehrheiten und verändert sich über die Zeit. Wenn wir uns heute die Plakate und Argumente ansehen, die vor mehr als 40 Jahren gegen das Frauenstimmrecht in der Schweiz lanciert wurden, müssen wir schmunzeln oder finden sie absurd. Damals wurde das von Mehrheiten anders gesehen. Und in 50 oder 100 Jahren werden unsere Nachkommen hoffentlich über unsere Diskussionen und Sensibilisierungskampagnen schmunzeln, wenn eine gleichwertige Beteiligung von Frauen in der Wirtschaft «selbstverständlich» sein wird. Sie sehen, ich bin eine Optimistin. Aber auch dann gilt: Der gesellschaftliche Wandel erfordert es, dass wir uns die Frage nach der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, aber auch von SchweizerInnen und AusländerInnen, von Jungen und Alten etc. immer wieder aufs Neue stellen.

Nun möchte ich Sie aber überzeugen, dass Investitionen in die Gleichstellung ein Gewinn für jedes Unternehmen sind. Sehr oft sind diese Investitionen nicht einmal mit grossen Kosten verbunden sondern einfach mit Umdenken, mit neuen Bildern in unseren Köpfen, damit, einfach einmal etwas Neues auszuprobieren. Ich habe in 10 Minuten nicht Zeit, Ihnen 1000 Gründe zu nennen, ich beschränke mich auf ein paar wenige, hoffentlich überzeugende.

Wenn wir in Europa im globalen Wettbewerb bestehen wollen, dann brauchen wir **Innovationen**, **Kreativität** und **Engagement**. Das erreichen Sie im Unternehmen, wenn Sie sich für Gleichstellung engagieren. Ich sage Ihnen warum:

1. Innovationen brauchen eine offene Führungskultur (Principle 1) und den Einbezug von „anderen" Perspektiven
2. Nachhaltige Gewinne beruhen auf Fairness und Transparenz (Principles 2, 3 and 7)
3. Gleichstellung erhöht die Qualität von Management (Principles 4 and 7)
4. Gleichstellung führt zu einer kritischen Reflexion der eigenen Vorstellungen
5. Durch Gleichstellung werden vorhandene Ressourcen besser genutzt und Strukturen angepasst (Principles 4 and 5, tw. 6)

Ad 1: «Wenn intelligente Menschen idiotische Entscheidungen treffen» titelte die Sonntagszeitung Mitte Februar. Gemeint ist «Groupthink». Gruppen, die eng zusammenarbeiten, wo alle ähnlich denken, starken Konsens entwickeln, laufen Gefahr, Fehlentscheidungen zu treffen. Die Finanzkrise hat uns eindrücklich vor Augen geführt, was passiert, wenn Andersdenkende ausgeschlossen und

ignoriert werden. Eine Führungskultur, die offen ist für andere Perspektiven, die ein «sensitive listening to counterrealities» zulässt, die Freiräume zulässt und in der Fehler nicht zur Sündenbocksuche führen, ist in den meisten Fällen innovativer und erfolgreichen als strikte Monokulturen. Ja, es ist anstrengender, wenn ich einem neuen Teammitglied unsere Geschäftslogik erklären muss, aber es besteht die Chance, dass ich selber durch kritisches Nachfragen meines Gegenübers blinde Flecken erkenne, bisherige Vorgehensweisen kritisch hinterfrage und so mein Geschäft kontinuierlich verbessere. Frauen bringen durch ihre Lebenserfahrung, ihren Sozialisationshintergrund, durch die gesellschaftliche Rollenteilung oftmals eine andere Perspektive ins Unternehmen. Die Performance Studien, wie die zitierte McKinsey-Studie und auch andere Studien sagen nicht, dass Frauen die besseren Menschen oder die besseren Manager sind. Die Ergebnisse sind vielfach auf den Einbezug «Andersdenkender» zurückzuführen, die mit ihrem Blick, mit ihren Fragen dazu beitragen, dass im Unternehmen Verbesserungen, neue Produktideen, neue Prozesse eingeführt werden.

Ad 2: Unternehmen haben eine gesellschaftliche Verantwortung. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie sie diese wahrnehmen. In jedem Fall zeigt sich, dass diejenigen Unternehmen langfristig erfolgreicher sind, die sich dieser Verantwortung stellen und vor Ungerechtigkeiten nicht die Augen verschliessen. Transparenz und Fairness sind die Säulen von langfristig tragfähigen Beziehungen: Der Bund und die grösseren Unternehmen können über ihr Beschaffungswesen dafür sorgen, dass z.B. Lohngleichheit eingehalten wird, dass ein junges Frauenunternehmen einen Auftrag erhält. KMUs können z.B. Wiedereinsteigerinnen eine Chance geben oder Teilzeitwünschen ihrer jungen Väter und Mütter nachkommen. Die Loyalität ihrer Mitarbeitenden ist Ihnen gewiss, wenn sie fair behandelt werden, gerechte Löhne erhalten und ihren Fähigkeiten entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten sehen. Diese Mitarbeitenden stehen mit Ihnen auch eine Krise durch oder eine extreme Wachstumsphase, die einen ausserordentlichen Einsatz erfordert. Gerade als KMU, in vielleicht nicht so attraktiver regionaler Lage, werden Sie es zunehmend schwieriger haben, gute Leute zu finden. Können Sie es sich als Unternehmen wirklich leisten, auf 50 % der potentiellen Arbeitskräfte zu verzichten? Wenn Sie ein Image als nicht sehr familien- und nicht sehr frauenfreundliches Unternehmen haben, werden Sie es in den nächsten Jahren schwierig haben, die besten Mitarbeitenden zu rekrutieren. Die Guten und sehr Guten werden wählen können, wo sie arbeiten wollen. Und eine gute Work-Life-Balance ist für einen Grossteil der gut ausgebildeten Personen heute eines der wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Wahl des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin, viel wichtiger als beispielsweise der Lohn, das können Sie in zahlreichen Studien nachlesen. Ich möchte Sie an dieser Stelle auch auf die Instrumente und Materialien des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann hinweisen, die sie draussen im Foyer finden, u.a. Logib, ein kostenloses Instrument, mit dem sie rasch herausfinden können, ob Sie in Ihrem Betrieb Probleme mit Lohndiskriminierung haben.

Ad 3: Ich komme zum 3. Punkt «Gleichstellung erhöht die Qualität von Management» und möchte Ihnen dazu ein paar Beispiele aus meiner Beratungserfahrung geben: Wenn wir in Unternehmen und NPO z. B. Gleichstellungs-Controlling einführen – eine an und für sich nicht sehr spektakuläre Massnahme – dann führt das in 9 von 10 Fällen zu einer Verbesserung von anderen Managementprozessen und -instrumenten. Gleichstellungs-Controlling heisst nichts anderes, als dass aus der Strategie des Unternehmens ein bis zwei verbindliche Gleichstellungsziele top-down abgeleitet und umgesetzt werden und dieser Prozess regelmässig überprüft wird (mit den normalen Reporting-Zyklen und Controlling-Instrumenten). Bei einer grossen Bank hat das z.B. dazu geführt, dass das gesamte HR-Controlling professionalisiert wurde, weil man festgestellt hat, dass bestimmte Auswertungen z.B. nach Geschlecht getrennt sehr aufwändig zu machen sind. Als Konsequenz wurde das HR-Controlling neu strukturiert. In einem Medienunternehmen hatte unsere kleine Intervention die Konsequenz, dass der gesamte Prozess der Mitarbeitendenbeurteilung überarbeitet wurde. Das Unternehmen hatte gemerkt, dass es zu systematischen Verzerrungen bei den Beurteilungen und in der Folge auch bei den Leistungslohnanteilen aufgrund des Geschlechts gekommen ist. Folglich wurden der Prozess und die Kriterien zur Mitarbeitenden-Beurteilung überarbeitet und gleichzeitig die Führungskräfte für die Fallen der Personalbeurteilung aufgrund von stereotypen Vorstellungen in Schulungen sensibilisiert. Das alles war nicht unser Auftrag oder beabsichtigt, aber durch die «gender lens», die wir einbrachten, durch die Fragen, die wir stellten, kamen Schwachstellen in der Unternehmensführung zum Vorschein, deren Behebung die Unternehmen letztlich effizienter machten.

Ad 4: Dieser Punkt ist manchmal auch der anstrengende für uns alle, gleichzeitig aber auch der «kostengünstigste» in der Umsetzung. Selber Denken kostet nämlich nichts. Wieso kann ich mir nicht vorstellen, dass eine Frau mit drei Kindern auch eine Top-Führungskraft ist? Sie muss doch

zwangsläufig sehr gut delegieren und organisieren können. Wieso unterstelle ich dem jungen Vater, der Teilzeit arbeiten möchte, dass er nicht engagiert genug ist? Er beweist doch gerade durch seinen Wunsch, sich auch in der Familie einzubringen, ein äusserst hohes Engagement. Wieso habe ich immer das Gefühl, ich müsste bei der Mitarbeiterin nochmals kontrollieren, beim Mitarbeiter habe ich das Vertrauen, dass er das kann? Wieso soll eine Frau nicht eine Tunnelbaustelle leiten können? Wieso soll ein Mann nicht ein sehr guter Kindergärtner sein können? Sie können als Führungskraft sehr viel bewirken, wenn Sie jemanden, der oder die ein nicht-rollenkonformes Verhalten wählt, unterstützen. Denn es braucht wahrlich Mut, als Frau einen frauenuntypischen genauso wie als Mann einen männeruntypischen Weg zu wählen. Wenn Sie als Führungskraft so eine Person unterstützen, wirkt das gleich in mehrfacher Hinsicht. Sie signalisieren, dass «es geht», Sie schaffen Vorbilder, an denen sich andere orientieren können und sie tragen so auch zur unter Punkt 1 erwähnten offenen Führungskultur bei. Natürlich müssen Sie eine solche Person aufmerksam begleiten. Aber die Loyalität dieser Person ist Ihnen wiederum sicher, weil sie ihr oder ihm eine Chance gegeben haben.

Ad 5: Jedes Unternehmen braucht Mitarbeitende, die sich über das vertraglich Vereinbarte hinaus engagieren, die mitdenken. Ökonomisch betrachtet ist es ein Unsinn, eine gute Mitarbeiterin nach der Geburt eines Kindes gehen zu lassen, statt ihrem Wunsch nach Teilzeitarbeit entgegen zu kommen. Jede Neubesetzung im mittleren Kader kostet Sie als Unternehmen zwischen 60‘000 und 130‘000 Franken. Das umfasst die Stellenausschreibung, das Bewerbungsprozedere, die Einarbeitungszeit, den Wissensverlust, das Risiko einer Fehlbesetzung. Da kommen Sie in jedem Fall kostengünstiger weg, wenn Sie die Arbeit umorganisieren und eine Teilzeitbeschäftigung ermöglichen. Häufig ist das auch nur vorübergehend, und die Mitarbeiterin wird möglicherweise in ein paar Jahren ihr Pensum gerne wieder aufstocken. Wir haben in der Schweiz ca. eine halbe Million Frauen mit Sekundar- oder Uni- bzw. Fachhochschulabschluss, die nicht oder in kleinen Pensen weit unter ihrem Niveau erwerbstätig sind. Sie müssen kein Spezialist in Statistik und Volkswirtschaft sein, um sich auszurechnen, dass das eine Verschwendung von ganz wichtigen Ressourcen ist. Gleichzeitig haben wir Heere von Managern, die in ein Burnout geraten, was wiederum mit enormen Kosten verbunden ist. Hier ist es vielleicht auch angebracht, das zu hinterfragen, was wir als «normal» im Unternehmen betrachten. Niemand kann 60 oder mehr Stunden pro Woche durchgehend produktiv arbeiten. Welche Sitzungen sind tatsächlich nötig? Kann die Frage nicht auch mit einer Telefonkonferenz oder ev. sogar per Email geklärt werden? Welche Budgetierungsprozesse sind in welchem Ausmass sinnvoll? Sind die Karrierewege, die wir im Unternehmen vorsehen, tatsächlich die einzig sinnvollen? In welchen Führungsfunktionen ist wie viel Präsenz notwendig? Geht es nicht vielmehr um Erreichbarkeit als um Präsenz? Eine offene Führungskultur wird zwangsläufig auch eine Anpassung der Strukturen zur Folge haben.

Frauen sind nicht bessere Menschen als Männer, aber ein partnerschaftlicher auf Gleichstellung ausgerichteter Umgang miteinander macht jedes Unternehmen und jede Gesellschaft langfristig erfolgreicher. Sie als Unternehmen spielen eine Schlüsselrolle in diesem Veränderungsprozess, nehmen Sie sie aktiv wahr. Sie gewinnen:

- eine hohe Loyalität und ein hohes Engagement Ihrer Mitarbeitenden,
- neue Perspektiven,
- mehr Effizienz,
- mehr Qualität,
- mehr Innovation
- und mehr innere Freiheit.

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit.