

# Gender Balance

## Warum wir eigentlich noch am Anfang stehen, aber trotzdem schon weiter sind



Foto: van Beekhuis

Autorin  
**Anke van Beekhuis**  
 Geschäftsführerin,  
 TheRedHouse – Institut für nachhaltige  
 Unternehmensentwicklung



Seit Jahren wird über Gender Balance gesprochen, geschrieben und diskutiert. Und es wird scheinbar auch gehandelt. Ab 1. Jänner 2018 sollen börsennotierte Unternehmen in Österreich nach deutschem Vorbild eine Frauenquote von 30 Prozent in ihren Aufsichtsräten einhalten. Das sieht ein Initiativantrag von SPÖ und ÖVP vor, über den der Nationalrat entscheiden muss. Laut Frauenressort würde die Regelung für rund 200 Betriebe gelten. Bei Nichterfüllen der Quote blieben Stühle unbesetzt. Was verändern Quotenregelungen? Wie wirken Sie in die Betriebe hinein – wie funktioniert ein geschlechterausgewogenes Management?

Es ist das Jahr 2017 und man könnte glauben, dass die Zeit gekommen ist, in der Frauen wegen ihrer Qualifikation in Führungspositionen kommen. Der Soziologe und Psychologe Tomas Chamorro-Premuzic stellte jedoch durch Untersuchungen in 40 Ländern mit 1.000 Managerinnen und Managern fest, dass **Frauen aufgrund ihrer persönlichen Eigenschaften schlechtere Chancen haben, die Karriereleiter zu erklimmen.** Denn die Persönlichkeitsmerkmale, die Frauen häufiger zeigen als Männer – zum Beispiel Bescheidenheit, emotionale Intelligenz, Teamfähigkeit – sind nicht gerade jene, die wir in unserer Gesellschaft Führungspersonen zuschreiben. Im Gegenteil: Von einer Führungskraft erwartet die Bevölkerungsmehrheit Eigenschaften, die Männer häufiger zeigen als Frauen – nämlich aggressive, selbstbezogener und narzisstischer Tendenzen. Das Paradoxe ist, dass diese Eigenschaften den Organisationen langfristig nicht dienen.

So sehen wir beispielsweise, dass nur wenige Frauen in Korruptionsfälle verwickelt sind. Jetzt ließe sich einwenden, dass auch nur wenige Frauen Spitzenpositionen bekleiden, in denen solche Machenschaften möglich sind. Laut Chamorro hängt die Geschlechterverteilung bei Korruptionsfällen aber vor allem mit bestimmten Rollenbildern zusammen: Das Motto „Fake it till you make it“ wird nach seinen Untersuchungen eher den Männern zugeschrieben. Das heißt: Wir erwarten von ihnen geradezu, dass sie Tatsachen vortäuschen oder aufbauschen. Warum so viele Führungskräfte mit gezielter Täuschung durchkommen? In seinem Artikel im Harvard Business Review beschreibt der Forscher, dass unsere Gesellschaft unfähig ist, zwischen Selbstüberzeugung und tatsächlichem Können zu unterscheiden. Diese Unfähigkeit verhindere Gender Balance im Management: **„In my view, the main reason for the uneven management sex ratio is our inability**

**to discern between confidence and competence.“**

Ist in so einer Gesellschaft überhaupt ein geschlechterausgewogenes Management möglich? Die Antwort lautet: „Ja, durch Zwang.“ Gerade nationale Unternehmen haben meist konservative Unternehmenskulturen, die auf den oben beschriebenen Verhaltensweisen aufbauen. Eine Frau hat hier keine – oder nur wenig – Chancen, mit ihren Vorgehensweisen und Präsentationsmöglichkeiten voranzukommen. Übrigens ist keine Verhaltensweise per se gut oder schlecht. Doch die Dominanz einer bestimmten Verhaltensweise hat Auswirkung auf die Unternehmenskultur.

Wenn wir weiterhin nur eine Verhaltensweise an die Macht in Unternehmen lassen, wird es möglicherweise weniger nachhaltig geführte Unternehmen in Europa geben. Vor vier Jahren habe ich für diese Zeitschrift schon ein-

mal einen Artikel über Gender Balance geschrieben. Wie damals ist es auch heute noch laut Studien unumstritten, dass Vielfalt im Management positive Auswirkungen auf die Unternehmenszahlen hat. Unternehmen, die diese Kultur der Vielfalt leben, schneiden an der Börse besser ab.

Jetzt scheinen vier Jahre keine lange Zeit zu sein – und man könnte glauben, dass sich seitdem nichts getan hat in den stark konservativen Unternehmen. Doch so ist es nicht. Wir beobachten seit 2010 eine stetige Steigerung von Aktivitäten im Dienste des geschlechterausgewogenen Managements in börsennotierten Unternehmen, was auch Untersuchungen belegen, wie zum Beispiel der „Frauen.Management.Report 2017“ der AK Wien oder das „EY Mixed Leadership Barometer“ vom Juli 2016. Natürlich geschieht das nicht ganz freiwillig. Zwar gibt es in jedem Unternehmen, mit dem wir als Experten zusammenarbeiten, meist ein Vorstandsmitglied, das sich dem Thema Geschlechterausgewogenheit ganz besonders annimmt. Aber oft reicht das nicht aus, weil der Druck von Gesellschaft oder Politik noch nicht hoch genug ist.

Die Trägheit des Systems ist auch einer der Gründe dafür, dass die europäische Politik die Quotenregelung zu einem wichtigen Schlüssel für die Entwicklung von Organisationen gemacht hat. Ist das ein Fluch oder ein Segen? Für die ein oder andere Frau ist es immer noch Fluch, weil sie nicht als Quotenfrau abgestempelt werden möchte. Für Organisationen aber sind die Quoten ein Segen. Denn sie verändern nachweislich die Unternehmenskultur, steigern die Wettbewerbsfähigkeit und die Attraktivität als Arbeitgeber. Das zeigen Studien wie die von Mercer („When Women Thrive, Businesses Thrive“), EY („Mixed Leadership: Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance“) oder McKinsey („Women Matter“). Gender Balance ist demnach ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Zukunft von Unternehmen.

### Die Quote wirkt

In den vergangenen Jahren haben wir ausreichend Erfahrungen mit der Quote in Österreich und in anderen europäischen Ländern gesammelt.

So hatte sich die Regierung in Österreich schon in der Vergangenheit verpflichtet, eine Frauenquote in Aufsichtsräten von Unternehmen einzuführen, an denen der Staat mit mindestens 50 Prozent beteiligt ist. Bis Ende 2013 sollten 25 Prozent der Stühle im Aufsichtsrat mit Frauen besetzt sein, bis Ende 2018 35 Prozent. Laut einem Bericht vom März dieses Jahres beträgt der Anteil an Aufsichtsrätinnen in diesen Unternehmen aktuell schon 40,3 Prozent.

Deutschland hat seit 2016 eine feste Quote von 30 Prozent bei neu zu besetzenden Aufsichtsratspositionen. Laut dem „Managerinnenbarometer“ des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) hat der Anteil in Vorständen und Aufsichtsräten der 200 umsatzstärksten Unternehmen im Jahr 2016 etwas stärker zugenommen als im Jahr 2015. Ende des Jahres 2016 waren Frauen in den Vorständen der Top-200-Unternehmen zu gut acht Prozent und in den Aufsichtsräten zu knapp 23 Prozent vertreten – das entspricht im Vorjahresvergleich einem Plus von rund zwei beziehungsweise drei Prozentpunkten. Die Quote wirkt somit schon nach kurzer Zeit. Kritiker würden sagen, dass drei Prozent sehr wenig sind. Doch in den Jahren vor der Quoteneinführung gab es fast keine Steigerung.

Das Vorzeigeland Norwegen führte bereits 2003 eine Quote von 40 Prozent für Verwaltungsräte staatlicher sowie börsennotierter Unternehmen ein. Im Jahr 2016 waren 41 Prozent der Positionen mit Frauen besetzt. Nachbar Italien hatte 2011 ein ähnliches Gesetz erlassen. Bis 2016 stieg die Frauenquote von sechs auf 30 Prozent. In Frankreich gilt seit 2011 eine vergleichbare Regelung und 2016 waren bereits 37 Prozent der Führungskräfte in börsennotierten Unternehmen weiblich.

Jede Art von Quoteneinführung birgt eine Chance für die Organisationen. Natürlich verändern sie nicht gleich die Unternehmenskulturen, sondern zunächst nur die Regeln, nach denen Stellen besetzt werden. Doch eine Balance der Geschlechter in der Unternehmensleitung führt langfristig dazu, dass eine andere Kultur im Unternehmen entsteht. Vorausgesetzt – auch laut Chamorro-Premuzic – dass Unternehmen nicht nur

Frauen in Führungspositionen bringen, die ähnliche Verhaltensweisen an den Tag legen wie Männer.

### Die Quote reicht aber nicht

Viele Untersuchungen haben aber auch gezeigt, dass die Quote allein nicht ausreicht, um die Unternehmenskultur nachhaltig zu verändern. Sie ist nur der erste Schritt, um als Unternehmen die Gläserne Decke zu entfernen und für Frauen auf allen Ebenen Raum zu schaffen. Langfristig viel wichtiger ist es, Mitarbeiter und Führungskräfte auf allen Ebenen davon zu überzeugen, dass Gender Balance einen Mehrwert für die Organisation hat. Hier reden wir davon, Vorurteile abzubauen.

Gemischte Teams bringen mehr Nutzen für jede Abteilung. Klarerweise ist es nicht überall möglich, Frauen und Männer in gleicher Balance zu haben, da körperliche Verfassungen oder andere Umstände das nicht zulassen. So können Frauen keine schweren Zementsäcke über Baustellen tragen. Aber in den meisten anderen Bereichen ist es empfehlenswert und möglich, gleiche Bedingungen für alle Geschlechter zu schaffen.

### Unternehmenskultur als Basis für Maßnahmen

Jede Unternehmenskultur ist anders. Viele unserer Kunden fragen uns, was andere Unternehmen machen, und wollen das eins zu eins umsetzen. Das ist der falsche Ansatz. Was in einer Bank funktioniert, muss in einem Bauunternehmen lange nicht umsetzbar sein. Genau das ist aber das Problem in Organisationen. Es gibt zwar einige Diversity-Experten, aber nur wenige Personen, die auf Gender Balance spezialisiert sind. Es geht hier nämlich wie auch beim Thema Vielfalt nicht ausschließlich um Trainings und Kommunikation. Es geht um einen klassischen Organisationsentwicklungsprozess, der mit einer Analyse beginnt. Was ist vorhanden? Woher kommen gewisse Bestimmungen und Haltungen? Welche Kultur herrscht im Moment? Durch die Analyse wird dem Vorstand sehr oft bewusst, wo die Hebel sind, um eine rasche Entwicklung der Unternehmenskultur zu erreichen. Es geht hier nicht darum, schnell viele Frauen in Position zu bringen. Es geht vielmehr darum, das Richtige zum richtigen Zeitpunkt zu machen, um rasch,

günstig und effizient das Ziel zu erreichen, das man sich mit Gender Balance gesetzt hat. Oft werden Gelder in unterschiedliche Projekte investiert, die aber nur geringe Auswirkungen haben. Es geht um mehr: Weiß ich, wo ich starte? Weiß ich auch, was mich auf meinem Weg unterstützt oder welche Hindernisse mich erwarten? So kann ich die eigenen Ressourcen gezielter einsetzen und benötige auf Dauer gesehen wenig externe Unterstützung. Oft ist nach einer Analyse nur mehr punktuelle Beratung notwendig, da die internen Abteilungen einen klaren Weg sehen und dazu unterschiedliche interne wie auch externe Experten nutzen, um das definierte Ziel zu erreichen. Manchmal wird durch eine Unternehmenskulturanalyse klar, dass die intern gesetzte Quote nicht erreicht werden kann und somit Anpassungen notwendig sind. Denn zuerst wird bei der Quote hoch gepokert und dann folgt doch die Ernüchterung.

Was sollten Unternehmen in diesem Prozess beachten? Nachfolgend einige Hinweise für die Organisationsentwicklung in Richtung Gender Balance im Management:

- 1) **Nie ohne den Vorstand:** Manche Gender-Balance-Abteilungen können zwar selbst entscheiden, was umgesetzt wird. Trotzdem ist es wichtig, den Vorstand immer wieder in die interne und externe Kommunikation einzubinden. Geschehen die Veränderungen im Stillen, wird auch nicht sichtbar, dass sich die Organisation entwickelt. Die oberste Ebene muss kommunizieren, dass das Unternehmen einen neuen Weg einschlägt und welchen Nutzen das für die Organisation hat. Davor scheuen sich Unternehmensleitungen oft am Anfang, weil ihnen die Argumente oder auch der Nutzen sowie das Wissen über Gender Balance fehlen. Gespräche und intensive Auseinandersetzung sind daher im Vorfeld auf dieser Ebene sehr wichtig.
- 2) **Verankerung in den Zielen:** Wenn wir nur von „Maßnahmen pro Jahr“ reden, wird jede Initiative irgendwann einer Budgetkürzung erliegen und vorab definierte Vorgehensweisen im Alltag nicht gelebt. Man hört dann Aussagen, wie „keine Priorität im Moment“, „momentan andere
- Probleme, daher kein Budget“, „wir müssen (nach ein oder zwei Jahren) jetzt einmal die Auswirkung abwarten nach den ersten Schritten“. Daran erkennen wir, dass nicht verstanden wurde, dass Gender Balance langfristig gedacht werden muss. Wichtig ist, dass sich das Unternehmen klare Ziele setzt und dafür bis zum Erreichen der Ziele Budget einplant. Ist eine Quote in allen Abteilungen festgelegt oder eine Performancezahl zum Thema Frauen für jede Führungskraft eingeplant, wirkt auch jeder Umsetzungsschritt anders. Die Verantwortung liegt dann nicht nur bei der Gender-Balance-Abteilung, sondern auch bei jeder einzelnen Führungskraft.
- 3) **Langfristig Denken und Handeln:** Mitarbeiter und Führungskräfte glauben an Wunder und wünschen sich, dass sich die Dinge rascher verändern. In der Realität ist das leider nicht der Fall. Jede Auseinandersetzung mit dem Thema Gender Balance bringt das Unternehmen weiter. Manchmal im Schnecken tempo und dann mit Full Speed. Fortlaufende Initiativen und Reflexion sind sehr wichtig, um die Entwicklung in einer Organisation zu sehen. Oft gibt es nur kleine Erfolgsgeschichten, die aber unter Umständen in der ganzen Organisation eine große Wirkung haben, wenn sie jemand erzählt.
- 4) **Storytelling:** Das Thema „Frauen und Führung“ oder „Frauen an die Macht“ ist schon so oft besprochen worden. Wenn Sie Erfolge haben, dann sprechen Sie darüber – intern und extern. Stehen Sie auch dazu, wenn es in manchen Bereichen noch nicht funktioniert. Es geht nicht darum, auf einmal einen hundertprozentigen und perfekten Change zu erreichen. Es geht darum, dass sich die gesamte Organisation positiv wie negativ mit Gender Balance auseinandersetzt.
- 5) **Veränderung macht Angst:** Kommunikation ist wichtig, um aufzuklären, Gerüchte zu vermeiden und Ängste zu nehmen. „Jetzt werden Frauen bevorzugt, egal ob sie es können oder nicht!“ Solche Aussagen werden oft in einem Wandel erzählt. Genau dafür brauchen Sie Argumente. Vielen Menschen ist es nicht klar, dass sie bis jetzt nur Männer als Konkurrenten hatten,
- jetzt sind auch Frauen da. „Ich will keine Quotenfrau sein“, ist oft ein Argument von Frauen, um sich von dem Thema Gender Balance zu distanzieren. „Ich bin glücklich mit dem, was ich habe. Warum jetzt die besondere Förderung von uns Frauen. Das brauchen wir doch gar nicht.“ Manche Menschen sind zufrieden und andere nicht. Darüber muss gesprochen werden. Nicht jeder muss einverstanden sein, aber jeder muss verstehen, dass Gender Balance ein neuer Teil der Organisation ist.
- 6) **Gleichbehandlung:** Es geht oft gar nicht um Frauenförderung, sondern darum, gleich behandelt zu werden – bezogen auf Gehalt, Karrierechancen, Netzwerke, Kontakte und Zeit für die Familie. Wir sind noch weit weg von Gleichbehandlung. Die ironische McCann-Kampagne, in der männliche Pornodarsteller mehr Gleichstellung fordern, zeigt auf, wie weit wir davon entfernt sind. Frauen verdienen immer noch im Durchschnitt 20 bis 25 Prozent weniger – und das schon, seitdem Frauen ohne männliche Zustimmung arbeiten dürfen. In der amerikanischen Regierung verdienen laut CNN die Frauen 21.000 Dollar weniger und bekommen meist weniger qualifizierte Jobs. Unternehmen müssen ein Kostenbewusstsein haben und können nichts verschenken. Doch nur wenn wir anfangen, Menschen in Organisationen gleich zu behandeln, wird es mehr miteinander geben und weniger Gegeneinander. Eines können Sie sich sicher sein: Das Hauptthema in den Organisationen ist die fehlende Gleichbehandlung.

### Fazit

Alles braucht länger, als wir uns denken oder wünschen. Was über Jahrzehnte gelebt wird, lässt sich nicht mit dem Brecheisen durch ein paar Aktionen verändern. Es geht bei Gender Balance nicht nur um Prozesse, Abläufe, Verträge und Gehälter. Es ist wichtig, das Mindset der Menschen zu verändern – zum Beispiel unsere Bilder davon, was „typisch weiblich“ oder „typisch männlich“ ist. Wenn wir Stereotype weiterhin leben und auch an die nächste Generation weitergeben, bleiben wir stehen. **Unser Denken zu öffnen, ist ein wichtiger Beitrag, um Organisationen zu entwickeln. Das benötigt Zeit, Mut und Ausdauer.**