

# INOVATOR

Das Magazin für Organisationsarbeit und Personalentwicklung



Moderations-GPS für Führungskräfte

Höherer Gewinn durch mehr Diversität in Führungsteams

Erlebnisreiches Lernen

Neuigkeiten in der inoVato Unternehmensentwicklung



# Höherer Gewinn durch mehr Diversität in Führungsteams

## Frauen im Management bringen klare Wettbewerbsvorteile

**Peter Löscher, CEO von Siemens, sagte Folgendes: „Als ich begonnen habe, das Unternehmen zu führen, ist Siemens zu weiß, zu deutsch und zu männlich gewesen. Das ist für ein global engagiertes Unternehmen betriebswirtschaftlich unklug. Heute hat sich der Anteil der Managerinnen verdoppelt und in den Vorstand sind zwei Frauen eingezogen. Das hat nichts mit Gutherzigkeit zu tun, sondern es geht darum, dass bei Siemens die besten Köpfe die besten Teams bilden sollen, um die bestmögliche Arbeit zu leisten“.**

Dr. Karoline Moldaschl-Pree

Die Ergebnisse einer kürzlich von Ernst & Young (2012) publizierten Studie belegen, dass sich von den untersuchten 290 europäischen Großunternehmen, darunter sechs große börsennotierte ATX-Unternehmen, jene mit Frauen in der Führungsetage hinsichtlich Gewinn, Umsatz und Börsenwert besser entwickelten, als jene Unternehmen mit rein männlichem Vorstand. Ein Grund dafür ist, dass Frauen eine andere Gesprächs- und Diskussionskultur und Herangehensweise in das Vorstandsteam einbringen. Der Anteil von Frauen in Vorstandsfunktionen stieg im Zeitraum zwischen 2005 und 2010 von 5 % auf 8 %. Der Anteil an Frauen in den Geschäftsführungen der österreichischen Top 200-Unternehmen (Stand: Goldener Trend 2009) liegt 2010 bei 5,3 %. Das bedeutet, dass gerade einmal jede/r zwanzigste GeschäftsführerIn weiblich ist (Arbeiterkammer Wien 2010).

Beide Ergebnisse zeigen deutlich auf, dass hinsichtlich Diversität (= kulturelle Vielfalt) in Führungsteams noch Entwicklungspotenzial vorhanden ist.

Diversität als Potenzial-Prinzip beschreibt, wie „Vielfalt durch bewusst positive Beachtung und aktive Einbeziehung systematisch zum Vorteil aller Beteiligten genutzt wird“ (Stuber 2009). Es verknüpft vier Bausteine miteinander.

Der erste Baustein „Vielfalt“ beschreibt die Verschiedenartigkeit von Menschen, d.h. alles worin sich Menschen unterscheiden oder sich ähnlich sind. Unterschiede und Gemeinsamkeiten beziehen sich auf unterschiedliche Dimensionen und Merkmale. Das Modell von Gardenswartz und Rowe (1995) unterscheidet die „Persönlichkeit“ als innersten Kern, sowie

innere, äußere und organisationale Dimensionen. Als zentrale Merkmale zur Beschreibung von Vielfalt werden die inneren Dimensionen wie Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, physische und psychische Fähigkeiten, ethnisch-kulturelle Prägung und Hautfarbe herangezogen.

Die zweite wesentliche Komponente beschreibt die Notwendigkeit einer offenen, wertschätzenden und respektvollen Grundhaltung gegenüber Vielfalt, der Bereitschaft, bestehende Normen und Sichtweisen zu überdenken und weiterzuentwickeln.

Die dritte Komponente „Einbeziehung“ liegt auf der Handlungsebene und bezieht sich auf das konkrete Verhalten, das Menschen und Organisationen im Umgang mit Unterschiedlichkeit zeigen.

Der vierte Baustein beschreibt den Mehrwert und den Nutzen, der aus Vielfalt durch Wertschätzung und Einbeziehung erzielt wird (Stuber 2009).

Neben dem ökonomischen Mehrwert sprechen auch andere Gründe für diverse Führungsteams. Ein Aspekt ist der demographische Wandel - das Erwerbspersonenpotenzial sinkt, die Anzahl an Fach- und Führungskräften sinkt.

Ein weiterer ist die unternehmerische Notwendigkeit, verändernden gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen mit einem hohen Innovationspotenzial zu begegnen. Eine Vielfalt an Kompetenzen, Erfahrungen und Perspektiven im Management unterstützt diese Anforderung.

Und nicht zuletzt gilt es, die Motivation und Bindung von MitarbeiterInnen zu erhöhen.

Umso mehr gilt es, das Potenzial aller Beschäftigtengruppen, insbesondere auch das Potenzial hochqualifizierter Frauen zu nutzen. Matthias Horx, deutscher Trend- und Zukunftsforscher, spricht in diesem Zusammenhang vom „Megatrend Frauen“. Beim Bildungsgrad haben die Frauen die Männer vielerorts schon überholt. Bei den wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildungen – welche oftmals die Basis für eine zukünftige

Managementtätigkeit bilden – ist das Verhältnis zwischen weiblichen und männlichen AbsolventInnen relativ ausgeglichen. Der Anteil an weiblichen Absolventinnen in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften lag 2009/2010 mit 51% knapp über jenem der Absolventen (Statistik Austria 2011). Potenzial für mehr Frauen in der Führungsebene ist somit vorhanden.

Was können Unternehmen konkret tun, um Ihre Vielfalt im Management – mehr Frauen in Führungspositionen – zu stärken?

Um den Anteil von Frauen im Management zu erhöhen, benötigt es konkrete unterstützende Maßnahmen seitens des Unternehmens.

Ausgangspunkt für eine zielgerichtete Entwicklung von Instrumenten/Maßnahmen ist die Festlegung des Zielsystems, die einerseits die Aktivitäten/Instrumente im Unternehmen steuert und andererseits eine Erfolgskontrolle ermöglichen. In einem nächsten Schritt ist die Ist-Situation zu erheben. Die Instrumente zur Diagnose der Ist-Situation sind vielfältig.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass eine geschlechtsspezifische Aufbereitung der vorhandenen Beschäftigungsdaten zur Ist-Situation von Frauen und Männern im Unternehmen - oftmals nicht vorhanden - sehr wichtig und hilfreich für die weiteren Diagnoseschritte und für die Maßnahmenentwicklung ist. Eine Auswahl an relevanten Daten sind hier insbesondere die Verteilung von Frauen und Männern in Führungspositionen und differenziert nach Führungsebenen sowie das Ausmaß des Beschäftigungsverhältnisses gesamt im Unternehmen, differenziert nach Geschlecht und nach Führungsebenen.

Basierend auf diesen ersten Erhebungen zur Ist-Situation dienen anschließende qualitative Interviews mit relevanten Schlüsselpersonen im Unternehmen, dem Erfassen unterschiedlichster Wahrnehmungen/Bilder zu den aufbereiteten Daten und der Unternehmenskultur - gelebte Wertvorstellungen, unsichtbare Normen und Rituale.

Basierend auf diesen Diagnoseergebnissen können betriebliche Handlungsfelder identifiziert und Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden (Doblhofer & Küng 2008).

» Der ökonomische Erfolg eines Unternehmens erhöht sich mit gemischtgeschlechtlichen Managementteams. «

Für eine erfolgreiche Implementierung haben sich u.a. folgende Erfolgsfaktoren herauskristallisiert:

- Wichtig ist ein klares Bekenntnis und Commitment der Unternehmensleitung zu einer höheren Diversität in Führungsteams. Dieses Bekenntnis geht über ein Lippenbekenntnis hinaus und manifestiert sich in Unternehmensleitbildern und vor allem auch im Erfassen selbstgesteckter Ziele, sowie in einer laufenden Erfolgskontrolle. Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch, dass die Unternehmensleitung in ihrem alltäglichen Tun Vorbild ist und klar und konsequent No-Go's bzw. eine Null-Toleranz-Politik gegenüber jeder Form der Respektlosigkeit einfordert (anzügliche Bemerkungen, Witze, ...).
- Führungskräfte der mittleren Managementebene spielen eine wichtige Rolle für eine erfolgreiche Implementierung. Daher ist es wesentlich, sie zu involvieren, zu sensibilisieren und zu qualifizieren und sie bei der Implementierung im eigenen Bereich zu unterstützen.
- Männliche Entscheidungsträger bzw. Meinungsbildner im Unternehmen als Multiplikatoren gewinnen.
- Bewusst gestalteter Informations- und Kommunikationsprozess, um die MitarbeiterInnen aktiv in den Veränderungsprozess miteinzubeziehen.
- Ein Unternehmen, das bei der Suche nach geeigneten Führungskräften aus dem Vollen schöpft, wird nicht nur einen ökonomischen, sondern auch einen kulturellen Mehrwert generieren, der unter anderem auf einer Erhöhung der Kultursensibilität und damit der Integrations- und Assoziationskompetenz der Führungskräfte und des Unternehmens beruht.

## Meist werden Maßnahmen in folgenden Handlungsfeldern implementiert

Maßnahmen	Handlungsfelder
<b>Vereinbarkeit von Privatleben, Familie &amp; Beruf</b>	Teilzeitangebote auch für Führungskräfte Flexible Arbeitszeitgestaltung Unterstützung bei der Kinderbetreuung, Kontaktangebote während der Elternkarenz
<b>Personalentwicklung</b>	Gezielte Ansprache und Förderung von Frauen z.B im Rahmen von Mentoring-Programmen Spezielle Weiterbildungsangebote für Frauen Transparente Karrierewege und langfristige systematische Karriere- und Entwicklungsplanung Reflexion und Weiterentwicklung bestehender Instrumente und Prozesse der Förderung und Bewertung der MitarbeiterInnen
<b>Recruiting</b>	Gezielte Ansprache von Frauen für bestimmte Bereiche Transparenz in der BewerberInnenauswahl
<b>Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz</b>	Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung der Führungskräfte Konsequenter Abbau von Barrieren im Kopf und Schaffung von Respekt und Aufgeschlossenheit gegenüber Diversität Thematisierung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit (Kooperation von Frauen und Männern am Arbeitsplatz - Strategien gegen Diskriminierung und sexuelle Belästigung)

Abb.4: Quelle: inoVato Beratungsgruppe

Quellen gesamter Artikel:

AK Wien (2010): Frauen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat. Eine Untersuchung in den Top 200 Unternehmen.  
 Ernst & Young (2012): Mixed Leadership: Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance.  
 Doblhofer & Küng (2008): Gender Mainstreaming - Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor: das Praxisbuch. Heidelberg: Springer Verlag.  
 Gardenswartz/Rowe (1995): Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity. Chicago. Irwin Professional Publishing.  
 Siemens (2012): Diversity Management. URL:https://www.cee.siemens.com/WEB/AT/DE/CORPORATE/PORTAL/NACHHALTIGKEIT/MITARBEITER/Pages/VielfaltzahltSichaus.aspx (10.04.2012)  
 Statistik Austria (2011): Formales Bildungswesen.  
 URL:http://www.statistik.at/web\_de/statistiken/bildung\_und\_kultur/formales\_bildungswesen/bildungsabschluesse (10.04.2012)  
 Stuber (2009): Diversity – Das Potenzial-Prinzip. 2.Auflage. Köln: Luchterhand Verlag