

# Heldinnen an die Macht

## Warum Frauenförderung nicht reicht – es aber auch ohne nicht geht!



Autorin  
**Anke van Beekhuis**  
 Geschäftsführerin,  
 TheRedHouse

Foto: © van Beekhuis

Sollten Unternehmen Frauen fördern und Männer für Frauen in Führungspositionen sensibilisieren? Bringt Gender Balance etwas? Ist Diversity in Organisationen wichtig? Es bedarf mehr als eine Antwort auf diese Fragen, um ein Gefühl dafür zu bekommen, wann Helden und Heldinnen im Arbeitsalltag genug Raum bekommen. Manchmal müssen Unternehmen die bisherigen Antworten auch überdenken und erweitern. Das gilt zum Beispiel für die Erkenntnis, dass reine Frauenförderung eigentlich überholt, aber trotzdem notwendig ist, damit Gender Balance in einer Organisation spürbar wird und wachsen kann.

Ich werde immer wieder gefragt, welchen Sinn Gender Balance hat und was es einem Unternehmen bringt. Die Antwort lautet „Ja, es zahlt sich aus“. Aber bitte machen Sie nicht den Kardinalfehler und setzen Gender Balance mit reiner Frauenförderung gleich. Bei Gender Balance geht es nicht nur um „Good Vibes“ und zeitgemäßer Weltoffenheit, sondern um einen monetären, nachvollziehbaren und nachrechenbaren Vorteil für Unternehmen.

Lassen Sie mich Ihnen dazu von einem Gespräch mit dem Vorstandsmitglied eines Versicherungsunternehmens berichten, der mir von seinem „blinden Fleck“ erzählte: „Mir war bis vor kurzem nicht klar, dass wir uns hier eine Menge Geld durch die Lappen gehen las-

sen.“ Das große Aha-Erlebnis kam nach einer Umfrage und Analyse zu dem Thema „Frauen und Männer im Vertrieb“.

In besagter Untersuchung stellte der Versicherer beispielsweise fest, dass 35-jährige Mitarbeiter einen großen Anteil von 30- bis 40-jährigen Männern im Kundenstock haben. Gleichzeitig ergab die Analyse, dass die Frauen dieser Kunden schlechter versichert sind als ihre Ehepartner. Fazit: Der 35-jährige Vertriebsmitarbeiter verkaufte brav Verträge an „seine“ Männer und vergaß dabei völlig deren Frauen.

Im Unterschied dazu zeigte die Analyse, dass weibliche Vertriebsmitarbeiter einen weitaus größeren Kundenstock haben, weil sie in ihrer

Arbeit auch die Ehepartner einbeziehen. Und mehr noch: Sie fanden bei den vorgeschlagenen Versicherungsmodellen bevorzugt ganzheitliche, familienfreundliche Lösungen, die den Kunden und dem Unternehmen dienen.

Diese firmeninterne Untersuchung war Anlass für den Vorstand, Frauen im Vertrieb mehr zu fördern. Er hatte plötzlich den wahren Nutzen von Gender Balance verstanden und versuchte dies – auf seine Art und Weise – auch anderen verständlich zu machen. So ließ er zum Beispiel bei Diskussionsrunden immer wieder mit dem überspitzten Sager aufhören, dass er nicht so agiert, weil er Frauen mag, sondern weil dadurch mehr Gewinn für das Unternehmen herauskommt.

### Role Models als Kundenmagneten

Vielen Unternehmen ist nicht bewusst, welche Wirkung ihre Haltung zu Frauen auf Kundinnen und Kunden, Partnerinnen und Partner, Lieferantinnen und Lieferanten hat.

Wovon diese Wirkung abhängt? Zum Beispiel davon, ob Unternehmen in Stellenanzeigen die männliche und weibliche Form verwenden. Mittlerweile ist das gesetzlich vorgeschrieben. Trotzdem passiert es immer noch, dass Unternehmen dies vergessen oder nur „m/w“ hinter die Stellenbezeichnung schreiben, aber die Ansprache im Text rein männlich belassen. Mit Formulierungen, die Frauen direkt ansprechen, können Unternehmen somit Signale setzen. Das Gesetz schreibt übrigens auch andere Dinge in Bezug auf Gender Balance vor. So müssen in manchen öffentlichen Ausschreibungsverfahren interessierte Unternehmen ihren Frauenanteil angeben, um sich für die nächste Runde zu qualifizieren.

Ein Aspekt, auf den Kundinnen und Kunden immer stärker achten, ist die Nachhaltigkeit eines Unternehmens. Investitionen in Diversität sind nachhaltig, weil sie langfristig wirken. Unterschätzen Sie hierbei nicht jene Kundinnen, die sich teilweise explizit nach der Frauenquote eines Unternehmens erkundigen, ehe sie dessen Produkte oder Dienstleistungen in Anspruch nehmen.

Ein Vorstandsmitglied einer Bank erzählte mir von einem gewaltigen Shitstorm in Form von Briefen und Anrufen, nachdem diese den Frauenanteil unabsichtlich gesenkt haben und das im Außenauftritt sichtbar wurde. **In einer Zeit, in der Menschen bewusster darauf achten, was sie trinken und essen und welchen ökonomischen Fußabtritt sie hinterlassen, sind Unternehmen gut darin beraten, dem Thema Gender Balance Aufmerksamkeit zu schenken.**

Durch eine Durchmischung im Management wird das Unternehmen in der Öffentlichkeit als offen, modern und vielfältig wahrgenommen und Frauen fühlen sich stärker angesprochen. Gut sichtbare Role Models bringen neue Kundinnen und schaffen ein anderes Bild in der Gesellschaft. Für diesen Schritt werden Unternehmen heute belohnt – mit Auszeichnungen, positiver Medienpräsenz, Mundpropaganda, Imagegewinn und – wie wir nun wissen – auch mit steigendem Gewinn.

### Verteilen und herrschen: Vielfältige Lösungen zahlen sich aus

Nicht alles, was Cash bringt, ist in Zahlen oder Studien messbar. Ich lade Sie ein, ein paar Dinge einfach auszuprobieren. Wenn Sie einem technischen Bereich tätig sind und

sich hauptsächlich unter Männern befinden, wäre es doch spannend, eine Kollegin mit in die Besprechungen zu nehmen. Wenn Sie sich in Ihrem Bereich hauptsächlich in der Gesellschaft von Frauen befinden, bitten Sie einen Mann in die Runde und schauen Sie, was das für einen Effekt hat. Ich verrate Ihnen, welche Phänomene Sie nach diesem Schritt höchstwahrscheinlich beobachten können:

### Die Umgangsformen verändern sich

Eine Frau in einer Männerrunde sorgt dafür, dass die Gruppe anders miteinander umgeht. Es wird weniger hart, weniger direkt und vor allem weniger ausfällig miteinander kommuniziert. Viele Männer haben mir das in Baubesprechungen, in Architektenrunden und Technikersitzungen bestätigt. Der Umgang ist wertschätzender, Probleme werden anders beschrieben – weniger hart, weniger dramatisch, weniger reißerisch. Die Teams arbeiten auch anders an Lösungen. Das Gemeinsame hat mehr Gewicht, da es keinen rein männlichen Konkurrenzkampf mehr gibt, bei dem einer „gewinnen“ – also recht haben – muss. Kommt ein Mann in eine reine Frauenrunde, sucht die Gruppe schneller eine Lösung. Es wird weniger im Kreis diskutiert, die Runde kommt schneller auf den Punkt, weil sie neben den emotionalen Aspekten auch wirtschaftliche Argumente betrachtet.

Die veränderten Verhaltensweisen in durchmischten Teams sind konstruktiver für die gesamte Organisation. Das behaupten zumindest Wissenschaftler des Instituts für Weltwirtschaft in Kiel. Für ihre Studie aus dem Jahr 2017 haben die Verhaltensökonom 255 Probanden an einem Experiment

teilnehmen lassen. Die Teilnehmer mussten in Dreiergruppen mit unterschiedlicher Geschlechterzusammensetzung Entscheidungen treffen. Das Ergebnis: Je mehr Männer in einer Gruppe waren, desto risikofreudiger fielen die Entscheidungen aus. Trafen überwiegend Frauen die Entscheidung, waren diese weitaus vorsichtiger.

Worum ging es bei den Entscheidungen? Für das Experiment musste sich jedes Dreierteam für eines von sechs Glücksspielen entscheiden – mit jeweils unterschiedlichen Gewinnchancen und Verlustrisiken. Bei der sichersten Variante erhielt die Gruppe 12 Euro, beim risikoreichsten Glücksspiel konnten sie 27 – oder aber auch nur 3 Euro – gewinnen. Ob der Gewinn hoch oder niedrig ausfiel, wurde per Münzwurf entschieden.

Nach den Gruppenentscheidungen wurden die Teilnehmer befragt, wie sie sich entschieden hätten, wenn sie alleine für sich die Wahl gehabt hätten. Das Kuriose daran: Auf sich allein gestellt wären die Männer nicht so risikofreudig wie in einer reinen Männergruppe – die Frauen dagegen mutiger. Männer motivieren sich demnach gegenseitig zu mehr Risikofreude, Frauen hingegen zu mehr Vorsicht.

„Männergruppen riskieren wider besseren Wissens zu viel, Frauengruppen lassen wider besseren Wissens Chancen ungenutzt“, kommentierte Ulrich Schmidt, einer der Autoren der Studie, das Ergebnis. „Beides ist nicht optimal.“

Eine mögliche Ursache, weswegen Männer mehr Risiko eingehen: Hohe Risikobereitschaft ist eine Art kulturelle Norm für Männer. „Das impliziert, dass die Entscheidungen umso risikofreudiger werden, desto mehr Männer in einer Gruppe sind.“

Die Wissenschaftler vom Institut für Weltwirtschaft schließen aus ihrer Untersuchung, dass geschlechtlich durchmischte Teams die Entscheidungsqualität verbessern. Wenn sie also von Ihren Mitarbeitern eine Entscheidungsvorlage wollen, die nicht zu risikofreudig, aber auch nicht zu zaghaft ausfallen soll, setzen Sie auf ein Team, das (am besten zu gleichen Teilen) aus Männern und Frauen besteht.

Gemischte Teams finden durch unterschiedliche Herangehensweisen zu besseren Lösungen



Gewinn durch:

- 1) kundenorientiertere Lösungen
- 2) Einbindung aller relevanten Personen
- 3) Abwägung aller Risiken
- 4) Verbesserung der Abläufe

Abbildung 1: Wie Gender-Diversity Unternehmen nutzt

## Nur Frauenförderung ist daher zu wenig

Das heißt: Gemischte Teams in Unternehmen haben einen positiven Effekt auf die Unternehmensleistung. **Der Grund: Die Forschung zeigt, dass gemischte Teams, wenn sie gut gemanagt werden, mehr innovative Entwicklungen hervorbringen als homogene Teams, da jedes Geschlecht spezifische Stärken im Bereich Kreativität hat.**

Wenn sie also nur Frauen fördern, ändern sie nichts in der Unternehmenskultur. Frauen werden nur darauf geschult wie sie in einer „Männerkultur“ zurechtkommen. Daher ist es wichtig, das Unternehmen als Gesamtes zu betrachten. Natürlich hilft es, Frauen dahingehend zu schulen, dass sie mutiger werden, sich für Führungspositionen zu bewerben und in einer „Man's World“ behaupten. Aber Sie wollen sicherlich keine Männer in Frauenhüllen, oder? Der Mehrwert entsteht ja erst durch die unterschiedlichen Sichtweisen von Frauen und Männern. Und genau das spiegelt sich in den Ergebnissen und im Umsatz wieder.

Um neue Leute mit neuen Gedankenwegen und weiteren Horizonten ins Unternehmen zu bekommen, benötigt es eine Veränderung in der Kultur. Und da rede ich nicht von „Frauenfreundlichkeit“ sondern von echter Familienfreundlichkeit und Innovationsfreudigkeit. Das bedeutet, ich muss dafür sorgen, dass sich Frauen und Männer, die nicht der derzeitigen Kultur entsprechen, entwickeln können. Denn die aktuellen Führungskräfte dienen ja der bestehenden Kultur. Wenn ich neuen Drive ins Unternehmen bekommen will, muss ich diese Führungsebene zu neuen Herangehensweisen ermutigen oder zur Not auch dazu verpflichten. Das bedeutet die Einführung von neuen Prozessen und Abläufen, die bisher im Unternehmen nicht vorhanden waren.

## Change the People – Change the Game

Wenn ich also Prozesse, Abläufe, Vorgaben, Rollen verändere, entwickle ich das System „Unternehmen“. Dazu ist es aber auch notwendig, die Menschen zu entwickeln. Genau hier passt die Frauenförderung sehr gut. Was aber Arbeitgeber nicht vergessen sollten, ist eine „Schulung der Männer auf die Unterschiede zwischen Männern und Frauen“.

Warum, kann ich Ihnen an einem Beispiel aufzeigen:

Ein Manager eines Unternehmens erzählte mir, dass unter den letzten zehn Bewerberinnen und Bewerbern für eine Position fünf Frauen und fünf Männer waren. Ich: „Sie haben sicherlich einen Mann genommen!“ – „Woher wissen Sie das?“

Ich habe ihn dann gebeten, mir vom Ablauf zu erzählen. Nach der Ausschreibung meldete sich ein hoher Anteil von Männern und nur eine einzige Frau. Daraufhin wurden vier Damen punktuell angesprochen, ob sie nicht auch Interesse an der Stelle hätten. Alle vier Damen waren überfordert und wollten nicht. Die einzige echte Bewerberin machte nach dem Erstgespräch einen Rückzieher. Daraufhin bat ich ihn, mir den genauen Gesprächsverlauf zu schildern. Es stellte sich heraus, dass die Damen gebeten worden waren, innerhalb von zwei Tagen eine Rückmeldung zu geben.

Was war schief gelaufen? Frauen benötigen mehr Zeit zum Nachdenken. Sie müssen für sich und mit ihrem Umfeld klären, ob ein beruflicher Wechsel überhaupt mit dem Familienleben in Einklang zu bringen wäre.

Frauen stellen sich in so einer Situation viele Fragen:

- ▶ Was passiert mit meinen Kindern, wenn ich länger im Büro bin?
- ▶ Wie sieht es mit Überstunden aus?
- ▶ Bin ich der Situation überhaupt gewachsen?
- ▶ Kann ich das alles überhaupt, was von mir verlangt wird?
- ▶ Was passiert mit meiner Freizeit?
- ▶ Ist das zu viel Verantwortung?

Genau diese Fragen rufen Ängste und Zweifel hinsichtlich der eigenen Qualifikation hervor. Eine (zu) kurze Entscheidungsfrist führt dazu, dass Frauen sich in den meisten Fällen gegen eine Position entscheiden.

Was hilft? Lassen Sie den Damen Zeit. Begleiten Sie diese auf dem Weg der Entscheidung. Suchen Sie mehrmals das Gespräch und zeigen Sie auf, welche Vorteile der Job hat – aber bitte nicht auf Macht-, Geld- oder Status-Ebene. Frauen wollen etwas bewegen und umsetzen. Sie möchten etwas entwickeln

und eine sinnvolle Tätigkeit ausüben. Erklären Sie also die Position so, dass eine Frau nicht „Nein“ sagen kann. Es geht darum, dass Männer sich auf das weibliche Gegenüber einstellen anstatt das über Jahre hinweg eingelernte Prozedere herunterzuleiern und danach zu sagen, dass „die Frauen einfach nicht wollen“. Neue Situationen erfordern neue Wege der Auseinandersetzung!

Kümmern sich Unternehmen darum, Bedürfnisse und Vorstellungen von Frauen in eine Führungsposition zu erfüllen, werden sie Frauen bekommen. Wenn sie aber mit alten Methoden neue Situation erreichen wollen, funktioniert das nicht. Neue Ergebnisse lassen sich nur mit neuen Gedanken und neuen Wegen erreichen.

Was ist zu tun, um eine Balance im Unternehmen zu erreichen?

- 1) Werden Sie sich bewusst, dass Frauen anders ticken als Männer. Der Unterschied ist der Mehrwert.
- 2) Welche Verhaltensweisen (männliche oder weibliche) fördern sie im Unternehmen? Warum?
- 3) Hinterfragen Sie Ihre Prozesse und Abläufe auf das, was sie schon kennen? Muss das noch so sein?
- 4) Welche Menschen blockieren eine neue Herangehensweise für Gender Balance?
- 5) Welche Menschen helfen dabei, neue Blickwinkel im Bereich Gender Balance anzunehmen?

Frauenförderung kann also nie so effizient sein wie eine kontinuierliche Entwicklung der eigenen Unternehmenskultur in Richtung Gender Balance.

Bevor Sie aber ins Ungewisse losstarten, empfehle ich Ihnen, sich genau anzuschauen, wo Ihr Unternehmen steht und wo Sie am schnellsten, kostengünstig und effizient ansetzen können, um Balance im Unternehmen zu erreichen.

## WEBTIPP

Erste Anregungen in dieser Hinsicht bietet die **Checkliste „Einflussfaktoren, die Gender Balance zum Cashbringer machen!“** von Anke van Beekhuis – für Premium-Abonnenten dieser Zeitschrift auf:

[www.personal-manager.at/meinbereich](http://www.personal-manager.at/meinbereich)