Foto: Milkos/iStock

Auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis auf allen Ebenen zu achten und Männer und Frauen fair zu behandeln, bringt Unternehmen viele Vorteile ein. Von einer echten Gender Balance sind die meisten trotzdem weit entfernt. Das liegt auch daran, dass viele Organisationen meinen, es geht bei dem Thema allein um Frauenförderung. Doch das ist viel zu kurz gedacht, meint Anke van Beekhuis.

Gender Balance als Unternehmensziel

Mehr als Frauen-förderung

Preview

- **Empowerment ohne Power:** Warum klassisch verstandene Frauenförderung in Sachen Vielfalt versagt
- **Gewinn durch Gleichbehandlung:** Wie Unternehmen von Gender Balance profitieren können
- **Klischeedenken:** Wie Vielfalt durch das männlich geprägte typische Führungsbild unterminiert wird
- **Culture Change:** Warum Gender Balance einen System- und Führungsleitbildwechsel erfordert
- **Sechsmal aufpassen:** In welchen Bereichen Unternehmen blinde Flecken haben, die sie zur Ungleichbehandlung von Frauen und Männern verleiten können

Den Beitrag gibt es auch zum Hören: www.managerSeminare.de/podcast

Empowerment – in vielen Unternehmen hat das Wort Hochkonjunktur. So mancher Geschäftsführer ist überzeugt, dass Gleichberechtigung so funktioniert: Frauen müssen dazu befähigt werden, im bestehenden System voranzukommen. Indem sie lernen, sich möglichst gut an dieses System anzupassen. Punkt.

Sicherlich ist die Stärkung von Frauen im Bereich Selbstdarstellung und Zielorientierung sinnvoll. Aber es ist ein Irrglaube, zu denken, dass sich auf diesem Weg tatsächlich echte Gender Balance herstellen lässt. Also ein Zustand, in dem Frauen auf allen Ebenen im Unternehmen ebenso stark vertreten sind wie Männer, und in dem Männer und Frauen gleich gefördert und bezahlt werden und die gleichen Chancen haben, voranzukommen.

Ähnlich dem Henne-Ei-Problem befindet sich das Thema Gender Balance in einer Endlosschleife. Denn konservative Unternehmenskulturen basieren auf gesellschaftlich akzeptierten Werten, und umgekehrt prägt die Arbeitswelt die Gesellschaft mit. Dass Frauen immer noch mit Benachteiligung, etwa bei Beförderung und Weiterbildung, zu kämpfen haben und sich oft genug noch mit dummen sexistischen Sprüchen herumschlagen müssen, hat viele Gründe, struktuelle ebenso wie kulturelle. Auch heute noch existieren Vorurteile wie das, dass Mütter „zu ihrem Kind gehören“, ergo also auf keinen Fall „zu früh in den Job zurückkehren“ oder in Vollzeit arbeiten sollten. Auch heute noch steht für viele außer Frage: „Mädchen sind rosa, Jungs sind blau." Das heißt: Menschen werden entsprechend sozialisiert und in Rollen hineinerzogen. Was zur Folge hat, dass sie sich dann auch innerhalb dieser Stereotype bewegen – auch wenn sich das mit der jungen Generation langsam ändert.

Gleichbehandlung schafft Gewinn

Bewegen müssen sich daher alle. Die Politik, die zum Beispiel für bessere Kinderbetreuungsangebote sorgen muss. Die Frauen, die das Rollenklischee als omnipotente Mutter hinterfragen müssen. Die Männer, die lernen müssen, dass Haushalt und Kinder auch ihre Sache sind. Und eben die Unternehmen – denen klar sein muss: Sie haben nicht nur eine gesellschaftliche Verantwortung, sie profitieren auch selbst davon, wenn sie Gender Balance unter ihrem Dach verwirklichen.

Es gibt viele Untersuchungen, die Belege dafür liefern, dass Unternehmen, die Diversität leben, höhere Betriebsgewinne und Renditen einfahren. Sind Frauen und Männer in einem Unternehmen auf allen Ebenen und in allen Funktionen gleich vertreten, können zum Beispiel Kunden und Kundinnen gleichermaßen gut angesprochen werden. Und auch das Image und die Attraktivität des Unternehmens im Bewusstsein weiblicher Stelleninteressenten steigen.

Gender Balance braucht den System-Change

Studien zeigen zudem, dass gemischte Teams – wenn die Zusammenarbeit gut begleitet wird – durch ihre Pers-

pektivenvielfalt zu kreativeren Lösungen kommen können als einseitig besetzte. Und Männer und Frauen können sich auch in ihrem Entscheidungsverhalten positiv beeinflussen.

Denn Tatsache ist: Es gibt – auch jenseits der Klischees – Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Es *gibt* unterschiedlliche Verhaltenstendenzen. Und diese können unter den Bedingungen von Gleichbehandlung sogar stärker zum Tragen kommen als unter Ungleichbehandlung. Das zeigt eine Studie unter rund 80.000 Personen aus 76 repräsentativen Länderstichproben, die der Bonner Verhaltensökonom Armin Falk gemeinsam mit Johannes Hermle von der University of California in Berkeley durchgeführt hat. Demnach sind Frauen generell etwas vorsichtiger als Männer, gleichzeitig aber auch anderen gegenüber vertrauensvoller und eher dazu bereit, positives Verhalten ihres Gegenübers mit gleicher Münze zurückzuzahlen. Und sie sind das alles umso mehr, wenn sie sich in einer Kultur der Gleichberechtigung bewegen.

Das bedeutet: Wer wirklich von Vielfalt profitieren will, wer will, dass im Unternehmen auch Eigenheiten zum Zuge kommen können, die Frauen tendenziell eher zeigen als Männer – Vertrauen, aber etwa auch Empathie –, der darf sich nicht auf „Frauenförderung" beschrenken. Jedenfalls nicht in dem Sinne, Frauen in einem bestehenden „männlich" geprägten System in Führungspositionen zu bringen. Es ist vielmehr das System selbst, das verändert werden muss, damit darin mehr Vielfalt Platz findet – und ein neues Führungsleitbild entstehen kann, das sich vom altbekannten unterscheidet.

Wer wirklich von Vielfalt profitieren will, darf sich nicht auf Frauenförderung beschränken. Er muss das System selbst verändern, damit Vielfalt darin Platz findet.

Typisches Führungsverhalten ist im Bewusstsein vieler „männlich"

Wie der Soziologe und Psychologe Tomas Chamorro-Premuzic in Untersuchungen mit 1.000 Führungskräften aus 40 Ländern festgestellt hat, betrachtet nämlich auch heute noch ein Großteil der Menschen aggressivere, selbstbezogenere und narzisstischere Tendenzen – also solche, die Männer tendenziell häufiger zeigen als Frauen – als Eigenschaften, die eine Führungskraft auszeichnen. Persönlichkeitsmerkmale, die Frauen eher häufiger zeigen als Männer – darunter Bescheidenheit, emotionale Intelligenz und Teamfähigkeit – werden dagegen kaum als Merkmal einer Führungsperson angesehen. Deshalb haben es Frauen *und (!)* Männer ohne als männlich konnotierte Verhaltensweisen schwer, als Führungskräfte zu überzeugen.

Mit ihnen haben es Frauen aber auch nicht leicht. Denn, anders als Männern, werden ihnen männlich assoziierte Eigenheiten oft negativ ausgelegt – als Verhaltensweisen, die nicht zu ihrem Geschlecht passen. Dass viele Frauen dies, ob bewusst oder unbewusst, für sich ablehnen, trägt dazu bei, sie von Führungskarrieren abzuhalten. Das Paradoxe an der Situation ist, dass Unternehmen in der heutigen Zeit eigentlich mehr von den „weiblichen" Verhaltenstendenzen benötigen. Honoriert wird aber dennoch das als führungstypisch empfundene „männliche" Verhalten, obwohl es sich oft als toxisch erweist.

Es gibt allerdings Licht am Ende des Tunnels: Denn die Generation junger Frauen, die in Kürze ins Berufsleben einsteigt, hat ein anderes Bild der typischen Führungskraft. Gute Führung ergibt sich aus deren Sicht aus weiblichen *und* männlichen Eigenschaften, ist kommunikativ, kollegial und empathisch, aber auch durchsetzungsfähig und entschlossen – mit einer leichten Präferenz für die weiblichen Eigenschaften (siehe dazu auch Kasten S. 49). Zudem tritt auch eine Generation junger Männer auf den Plan, die sich ebenfalls eine Unternehmenskultur wünscht, in der Vielfalt, Offenheit und ein kooperativeres Arbeitsklima herrschen. Und in der außerdem Möglichkeiten gegeben sind, Privatleben und Job besser miteinander zu vereinbaren. Fazit: Unternehmen so umzugestalten, dass Frauen darin echte Chancen bekommen, heißt *gleichzeitig*, sie insgesamt attraktiver für Männer und Frauen aufzustellen. Und außerdem zukunftsfähig für neue Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen.

Gender Balance ergibt sich aus sechs Handlungsfeldern

Für Gender Balance im Unternehmen gibt es kein Standardrezept. Das Wichtigste ist zunächst die Definition klarer Ziele. Ein echter Mehrwert muss klar auf dem Tisch liegen, damit das gemeinsame Tun eine klare Richtung bekommt. Die möglichen Ziele reichen von: „Das Unternehmen ist für den politisch und gesellschaftlich vorgeschriebenen Standard von Gender Balance gewappnet" bis hin zu „Das Unternehmen gewinnt durch das gleichwertigere Recruiting von Männern und Frauen eine wettbewerbsstärkere Position am Arbeitsmarkt".

Der nächste Schritt besteht darin, den Ist-Zustand zu analysieren und herauszufinden, welche Kultur derzeit im Unternehmen herrscht. Dies sollte nicht nur anhand von Fragebögen geschehen. Aufschlussreicher ist es, auch Workshops durchzuführen, um gleich auch die tatsächlichen Umgangsformen miteinander beobachten zu können.

Die Analyse zeigt nicht nur, wo etwas im Argen liegt. Sie ist bereits selbst eine Intervention, die die bestehende Kultur beeinflusst, weil sie Licht auf in der Vergangenheit selten hinterfragte Strukturen, Mechanismen und Gewohnheiten wirft und diese diskutierbar macht. Es sind vor allem sechs Bereiche, in denen sowohl die größten blinden Flecke in Sachen Geschlechterausgewogenheit lauern als auch die wirkungsvollsten Hebel liegen, um Gender Balance zu erreichen.

1. Recruiting

In vielen Firmen kommt ein Phänomen zum Tragen, das man „Status-quo-Bias" nennen könnte: Führungskräfte und Personaler stellen immer wieder jene ein, die ihnen ähnlich sind, Männer also hauptsächlich Männer. Oder Frauen Frauen. Wer uns ähnlich ist, den finden wir meist intuitiv sympathischer. Ihn einzustellen, erscheint uns auch weniger riskant, wir glauben ihn zu kennen. Eine offizielle Begründung lautet oft auch, dass der Cultural Fit stimmen, der Bewerber also zur Kultur des Unternehmens passen müsse. Und wenn die Kultur zum Beispiel sehr männlich geprägt ist, passen Frauen automatisch nicht rein. Wie also sieht das Recruiting im Unternehmen aus? Wer entscheidet nach welchen Kriteren? Welche Rolle spielt der Cultural Fit?

Der Punkt ist: Wer will, dass sich sein Unternehmen weiterentwickelt, darf gerade *nicht* nach Cultural Fit einstellen. Denn wer Vielfalt will, darf sie nicht von vornherein verhindern. Dazu ist es meist nötig, an vielen Rädchen zu drehen. Eines davon könnte die Anonymisierung der Bewerbungen sein. Ein anderes, externe Headhunter anzuweisen, die Kompatibilität zur Unternehmenskultur außen vor zu lassen. Ein weiteres, Personalentscheider in Selbstbeobachtung und Selbstreflexion zu schulen, damit sie nicht blind in die Bias-Falle tappen. Auch die Stellenanzeigen müssen kritisch hinterfragt werden: Schrecken sie Frauen schon durch die Wahl der Formulierungen ab? Verknüpfen sie Positionen mit Erwartungen, die Frauen abschrecken (etwa: hohe Reisebereitschaft)? Verschweigen sie dagegen alles, was Frauen besonders ansprechen würde (etwa: den Sinn hinter der Arbeit und Werte, die das Unternehmen hochhält)? Manchmal ist die Sache aber auch noch verzwickter. Ein Unternehmen wunderte sich zum Beispiel, warum es – im Gegensatz zur Konkurrenz – große Probleme hatte, qualifizierte Frauen am Markt zu finden. Die Ursache: Das Unternehmen hatte ein sehr langes Auswahlverfahren für die Besetzung von Schlüsselpositionen

Jung und zuversichtlich

500 Studentinnen im Alter zwischen 20 und 29 Jahren wurden für die Studie „Die weiblichen Führungskräfte von morgen" befragt, die Gender-Balance-Expertin Anke van Beekhuis in Zusammenarbeit mit dem Institut für Jugendkulturforschung 2018 durchgeführt hat. Die Untersuchung zeigt, wie junge Frauen über Beruf, Karriere und Führung denken. Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick.

- **Sieben von zehn** Befragten gaben an, leistungsorientiert zu sein, sich gut auf Veränderungen einstellen zu können und auch dazu bereit zu sein, für einen gut bezahlten Job ins Ausland zu gehen.
- **28 Prozent** stimmten der Aussage „Meine berufliche Karriere ist mir wichtiger als alles andere" als „voll" oder „eher zutreffend" zu.
- **86 Prozent** der Studentinnen würden Karriere und Familie gern verbinden. **Ebenso viele** meinen aber auch, Karriere mit Kind sei nur möglich, wenn der Partner sich ebenfalls stark in die Kinderbetreuung einbringt.
- **79 Prozent** sehen aufseiten der Arbeitgeber deutliche Defizite, was die Vereinbarkeit von Familie und Karriere angeht. **78 Prozent** sehen Defizite bei der öffentlichen Kinderbetreuung. **68 Prozent** haben das Gefühl, dass die soziale Erwartung herrscht, eine Mutter habe ihre beruflichen Ambitionen zurückzustellen.
- **94 Prozent** der Studentinnen glauben, es bräuchte mehr beruflich erfolgreiche Frauen als Vorbilder für junge Frauen in Ausbildung.
- **83 Prozent** sind überzeugt, dass sich dann mehr junge Frauen für eine Führungsrolle interessieren würden.
- Von ihrem zukünftigen Arbeitgeber erwarten die Studentinnen vor allem gute Bezahlung **(82%)**, die Möglichkeit flexibler Arbeitszeitgestaltung **(65%)**. Am wichtigsten ist ihnen, dass ihnen ihre Tätigkeit Freude macht **(89%)**, dass sie die Möglichkeit haben, sich weiterzuentwicklen **(89%)** und dass sie Anerkennung für gute Arbeit erhalten **(69%)**.
- Die **ideale Führungskraft** vereint aus Sicht der Stundentinnen Eigenschaften, die traditionell mit einem „weiblichen Führungsstil" assoziiert werden (kommunikativ, empathisch, kollegial) mit solchen, die eher als „männlich" gelten (Durchsetzungsfähigkeit und Entschlossenheit) – mit einer leichten Präferenz für weibliche Führungsstärken.
- Insgesamt schätzen nur **37 Prozent** der Studentinnen ihre Berufschancen im eigenen Fachbereich schlechter ein als die von Männern.
- Bei den männerdominierten technischen Studienrichtungen sind es allerdings **54 Prozent**: Hier droht das Fehlen von Role Models den Status quo zu zementieren.

Quelle: www.managerseminare.de

Dass Frauen langsam in neue Verantwortungsbereiche wachsen wollen, missdeuten Männer oft als mangelndes Interesse an Karriere.

entwickelt. Frauen allerdings neigen dazu, schneller Nein zu sagen, wenn ihnen das Auswahlverfahren zu lange dauert. Also bleiben die Männer übrig.

2. Arbeitsmodelle

Nine-to-five-Kultur und strikte Anwesenheitspflichten halten sich in vielen Firmen hartnäckig, obwohl sie der modernen projektbasierten Wissensarbeit entgegenlaufen. Diese Unflexibilität ist mit eine Ursache dafür, dass Frauen in Teilzeitarbeitsverhältnisse gedrängt werden. Denn ohne Flexibilität am Arbeitsplatz wird es schwer mit der Kinderbetreuung. Und zwar für Frauen *und* Männer. Doch weil Frauen oft weniger verdienen als Männer, entscheiden eher sie sich dafür, Abstriche beim Job zu machen. Umgekehrt hat es viel mit der Anwesenheitskultur zu tun, dass Teilzeitstellen überhaupt ein Karrierehindernis darstellen. Dahinter steckt die irrige Ansicht, wer weniger Stunden arbeite, schaffe weniger und habe auch weniger Karriereinteresse.

Wie also sehen die Arbeitsbedingungen im Unternehmen aus? Sind sie flexibel? Kommen die Führungskräfte damit klar, loszulassen oder fehlt es an Vertrauen? Spielt es für die Leistungsbeurteilung eine Rolle, ob jemand in Voll- oder Teilzeit tätig ist? Finden wichtige Meetings zu Zeiten statt, an denen es Menschen, die sich um eine Familie zu kümmern haben, unmöglich ist, teilzunehmen? Geht es um Anwesenheit oder um Ergebnisse? Wichtig sind auch neue Rollenbilder. Ein Unternehmen kann zum Beispiel nicht weiterhin verlangen, dass Vertriebler noch am Abend beim Kunden sitzen oder Führungskräfte im Meeting. Das sollte nicht mehr zum Bild der „guten Führungskraft“ gehören.

Gleichzeitig ändert sich die Unternehmenskultur, wenn ganz gezielt auch Männer mit Arbeitsmodellen adressiert werden, die ihnen mehr Flexibilität ermöglichen. Unternehmen könnten zum Beispiel Männerteilzeit als wertschätzendes Arbeitsmodell präsentieren. Zusätzlich können sie prüfen, ob es sich bei ihnen lohnt, in Kinderbetreuungsplätze zu investieren. Oder in eine Krankenversorgung für Kinder, die zu Hause bleiben müssen.

3. Entwicklung und Weiterbildung

In den meisten Unternehmen, die ich berate, werden Talente von ihren Führungskräften nominiert. Die „Entdeckung“ eines „Talents“ liegt also allein bei der direkten Führungskraft. Daher ist es wie beim Recruiting: Gefördert wird primär nach Ähnlichkeit. Fatal ist dabei, dass Frauen in ihrem Willen zur Karriere von Männern oft missverstanden werden. Sie wollen zum Beispiel *langsam* in neue Verantwortungsbereiche hineinwachsen – und Männer missdeuten das oft als mangelndes Interesse an Karriere.

Hinzu kommt die Ansicht vieler großer Konzerne mit wenig Fluktuation, nur unnötig Unruhe zu provozieren, wenn Mitarbeitende über längere Zeiträume aufgebaut und gefördert werden und das Potenzial im Unternehmen bekannt ist. Also werden still und heimlich Potenziallisten geschrieben oder irgendwo hinter den Kulissen vielversprechende Männer „geparkt“. Scheinbar aus dem Nichts werden diese dann aus dem Zylinder gezaubert und erhalten plötzlich eine neue Position. Für Frauen hat diese Vorgehensweise einen bitteren Beigeschmack: Im Unternehmen gibt es offenbar Seilschaften, in denen nur Männer gefördert werden.

Die wichtigste Frage für Unternehmen lautet hier: Gibt es einen offiziellen und transparenten Potenzialpool und eine ebensolche Karriere- oder Nachfolgeplanung? Werden die Karriereplanungen nicht nur von den direkten Führungskräften gesteuert? Wer entscheidet, welche Mitarbeiter Weiterbildungen besuchen dürfen? Werden hier Frauen und Männer gleichbehandelt? Man kann es kaum glauben, aber es gibt immer wieder den Fall, dass Frauen von Weiterbildungen ferngehalten werden, mit dem Argument, das lohne sich nicht, da sie schwanger werden könnten. Und da auch Teilzeitbeschäftigte bei Weiterbildungen häufiger ignoriert werden als Vollzeitbeschäftigte, sind Frauen, die häufiger in Teilzeit arbeiten, einmal mehr im Hintertreffen. Wie also steht es mit den Weiterbildungsmöglichkeiten für Teilzeitbeschäftigte im Unternehmen?

Geht es um die Frage, was Unternehmen konkret tun können, um Potenziale auch jenseits des Einflusses der einzelnen Führungskraft besser zu erkennen und zu

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS257AR06

Tutorial

Der Weg zur Gender Balance

Woran können Unternehmen erkennen, ob bei ihnen Bedingungen herrschen, die einen fairen Umgang mit beiden Geschlechtern und ein ausgeglichenes Zahlenverhältnis von Männern und Frauen auf sämtlichen Ebenen begünstigen? Worauf müssen sie achtgeben, wenn sie Gender Balance erreichen wollen? Ein Zehn-Punkte-Plan.

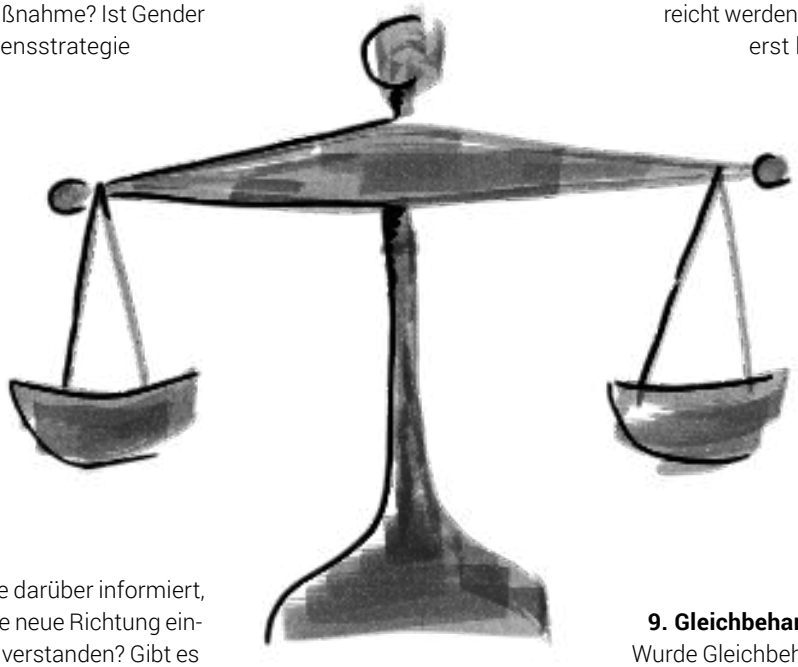
1. Geschäftsführung
Sind die Vorstandsmitglieder und Geschäftsführenden persönlich davon überzeugt, dass Gender Balance für den wirtschaftlichen Erfolg und die nachhaltige Entwicklung der Organisation notwendig ist? Ist diesen Personen auch klar, dass Gender Balance keine reine Frauenförderung ist?

2. Strategie
Sehen Geschäftsleitende und Mitarbeitende Gender Balance als langfristige Maßnahme? Ist Gender Balance in der Unternehmensstrategie verankert?

3. Ergebnis
Wurden konkrete Ergebnisse in Bezug auf Gender Balance definiert (Quoten, Frauenanteil in Führungsebenen, Frauenanteil bei Bewerbungen, Fluktuation bei Frauen und Männern usw.)?

4. Führungskräfte
Wurden die Führungskräfte darüber informiert, dass das Unternehmen eine neue Richtung einschlägt? Sind alle damit einverstanden? Gibt es Sanktionen, wenn Führungskräfte sich weigern, zum Beispiel Frauen zu fördern?

5. Kommunikation
Sind der Vorstand und das Managementteam bereit, innerhalb und außerhalb der Organisation über das Thema Gender Balance zu reden? Ist das Bewusstsein in der Organisation vorhanden, dass die Kommunikation angepasst werden muss, damit Frauen und Männer sich gleichermaßen angesprochen fühlen?



6. Maßnahmen
Hat das Unternehmen bereits Gender-Balance-Maßnahmen durchgeführt? Wurden dazu Ergebnisse definiert? Wurden diese Maßnahmen evaluiert? Waren sie verpflichtend? Wurden Männer und Frauen in Bezug auf Gender Balance geschult?

7. Zeit
Ist dem Topmanagement und der Führungsebene klar, dass Gender-Balance-Ergebnisse zwar kurzfristig erreicht werden können, aber der Mehrwert erst langfristig eintritt?

8. Unternehmenskultur
Ist das Unternehmen offen gegenüber Gender Balance? Hat es in den vergangenen Jahren größere Veränderungen hinnehmen müssen? Ist das Unternehmen grundsätzlich entwicklungsfähig?

9. Gleichbehandlung
Wurde Gleichbehandlung von Männern und Frauen klar definiert? Wurden entsprechende Maßnahmen bereits umgesetzt, zum Beispiel Väterkarenz, Männer in Teilzeit, gleiches Gehaltsschema, flexible Arbeitszeiten?

10. Role Models
Gibt es Role Models für Gender Balance im Unternehmen, bzw. Frauen und Männer, die Gender Balance leben? Werden diese Erfolgsstorys regelmäßig kommuniziert?

Quelle: www.managerseminare.de/Anke van Beekhuis; Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Mehr zum Thema

Anke van Beekhuis: Wettbewerbsvorteil Gender Balance – Wie Unternehmen durch Geschlechterausgewogenheit erfolgreicher wirtschaften.
Gabal 2019, 24,90 Euro.
In ihrem Buch zeigt Autorin Anke van Beekhuis auf, warum Gender Balance weit über Frauenförderung hinausgeht – und auch nicht nur den Frauen in Unternehmen Vorteile einbringt. Sie macht deutlich, wie Firmen von einem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis profitieren, erläutert typische strukturelle und kulturelle Fallstricke, die Gender Balance verhindern, und zeigt Möglichkeiten der Veränderung auf.

Roda Müller-Wieland und Katharina Hochfeld: Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte – Es muss nicht immer voll sein.
www.managerseminare.de/MS254AR03
Angesichts von Fachkräftemangel und wachsendem Innovationsdruck ist es absurd, für Top-Positionen nicht das volle Potenzial von Mitarbeitenden auszuschöpfen. Genau das passiert aber, wenn Führung allein als Vollzeitjob ausgelegt wird, was viele Talente – vor allem Frauen – von vornherein ausschließt. Höchste Zeit für mehr Flexibilität, meinen die Autorinnen des Textes.

Claudia Irsfeld: Frauen in Gehaltsverhandlungen – „Sagen Sie mir, was ich verdienen soll!“
www.managerseminare.de/MS247AR06
Das Problem des Gender Pay Gap ist bekannt. Woran aber liegt es, dass Frauen bei gleicher Qualifizierung oft weniger verdienen als Männer? Claudia Irsfeld hat etliche Bewerbungs- und Gehaltsgespräche geführt und Antworten und Lösungsansätze gefunden, die über das hinausgehen, was die Ratgeberliteratur liefert.

fördern, sind viele Firmen bemerkenswert einfallslos. Nur zwei Anregungen: Wie wäre es, einen Projekt-Contest auszuschreiben, bei dem sich Mitarbeitende bewerben können? Oder einen „Tag der Bewerbungen“ zu veranstalten, bei dem sich Mitarbeitende aktiv einbringen können, die im Unternehmen weiterkommen wollen?

4. Gleichbehandlung
Beim Thema Gleichbehandlung dürfte den meisten vor allem eine Zahl in den Sinn kommen: Frauen verdienen im Schnitt ein Fünftel weniger als Männer. Dafür gibt es viele Gründe. Zum Beispiel den, dass Jobs, in denen viele Frauen arbeiten, oft schlechter bezahlt sind. Aber auch den, dass Frauen in Gehaltsverhandlungen bescheidener sind als Männer. Allerdings treten Frauen, die frisch von der Uni kommen, viel selbstbewusster auf als die Generation 35plus. Und es gibt eine Studie der britischen Universität Warwick, die die Theorie, dass Frauen weniger Gehalt verlangen, widerlegt. Sie zeigt vielmehr, dass Frauen genauso oft nach einer Gehaltserhöhung wie Männer fragen, nur erhalten sie sie seltener. Mich wundert das nicht. Ich erinnere mich noch gut daran, wie mir ein damaliger Chef sagte: „Wissen Sie, Sie kommen jetzt langsam in ein Alter, in dem Sie ein Kind haben wollen. Ich kann Ihnen also nicht mehr bezahlen. Schließlich müssen Sie den Mehraufwand, den Sie dann verursachen, auch hereinbringen.“ Heute weiß ich: Dieses Denken ist alles andere als ein Einzelfall.

Oft ergibt sich die Ungleichbehandlung allerdings nicht aus unmittelbarer Diskriminierung, sondern aus mittelbarer. Diese liegt dann vor, wenn nicht offen nach dem Geschlecht, sondern nach einem anderen Merkmal unterschieden wird, das auf den ersten Blick nichts mit der Geschlechterzugehörigkeit zu tun hat. In Unternehmen wird zum Beispiel beim Gehalt oft nach „Arbeitszeit“ unterschieden. Und da mehr Frauen als Männer teilzeitbeschäftigt sind, werden auch über diesen Mechanismus mittelbar Frauen diskriminiert. Denn Teilzeitbeschäftigte erhalten häufig einen geringeren Stundenlohn oder werden bei der Betriebspensionsregelung nicht berücksichtigt.

Selbst wenn es im Unternehmen ein geschlechtsneutrales Gehaltssystem gibt, das klar an Kompetenzen und Qualifikationen gebunden ist, wird dieses oft nicht konsequent angewandt. „Beim ein oder anderen Kandidaten müsse man schon mal eine Ausnahme machen, um ihn im Unternehmen zu halten“, heißt es dann auf Nachfrage. Daher gilt: Nicht nur das bestehende Gehaltssystem, sondern auch dessen Umsetzung gehört hinterfragt, wenn es um Gender Balance geht. Und dabei darf nicht nur nach direkter, es muss auch nach indirekter Benachteiligung geschaut werden.

5. Kommunikation
Die Fotos in der Firmenzeitschrift zeigen überwiegend Männer und nicht etwa „die Frau am Bau“. In E-Mails und im Intranet werden Frauen nicht angesprochen. Und wenn eine oder einer doch einmal ein Binnen-I wählt, wird er oder sie daraufhin belächelt. Wie also wird intern mit und auch über Männer und Frauen kommuniziert? Auch das ist ein wichtiges Thema, wenn es darum geht, Gender Balance herzustellen.

BESSER.WEITER.BILDUNG.

Für mich hat sich's gelohnt!

Mit unseren Seminaren speziell für Frauen bieten wir Arbeitnehmerinnen sowie Unternehmerinnen die Möglichkeit, ihre Kompetenzen in Bereichen wie Führung, Verhandlung, Kommunikation oder Kompetenzentwicklung zu erweitern.

SEMINARE FÜR FRAUEN IN DER WIRTSCHAFT:

- **Rhetorik, Argumentation, Durchsetzungskraft**
- **Kompetenz- und Kommunikationstraining**
- **Frauen in der digitalen Transformation**
- **Frauen in Führung**
- **Verhandlungsführung für Frauen**
- **Konflikttraining für Frauen**
- **Frauen machen sich selbständig**

Noch Fragen? Ich berate Sie gern.
Jana Wening, Tel. 089 5116-5710
jana.wening@ihk-akademie-muenchen.de

Alle Infos auf:
www.ihk-akademie-muenchen.de/frauen-in-der-wirtschaft/

IHK Akademie
München und Oberbayern

In den Bereich Kommunikation gehören auch Role Models – und die Geschichten, die diese erzählen können. Frauen streben bekanntlich auch deshalb seltener Führungskarrieren an, weil es ihnen an Identifikationsfiguren fehlt. Gleiches gilt für Männer, die aufgrund eines Mangels an Vorbildern keine ausgedehnte Elternzeit für sich in Anspruch zu nehmen oder nicht auf Teilzeit umzusteigen wagen.

Doch Vorsicht: Beispielsweise einen weiblichen Vorstand als Role Model aufzubauen und dann zwei Jahre lang durch die Medien zu jagen, bringt nicht viel. Zum einen, weil die Zugkraft einer einzelnen Person ein Ablaufdatum hat. Zum anderen, weil wirklich gute Role Models eben keine Übung darin haben, auf großer Bühne vor anderen zu sprechen. Sie sind authentische Menschen, die ehrlich, bodenständig und natürlich wirken, die eigene Zweifel kennen und darüber sprechen und in denen sich Mitarbeitende wiedererkennen können. Wenn eine Person unerreichbar scheint, wird ihr kaum zugehört, geschweige denn, dass man ihr nacheifern will. Idealerweise stammen Role Models daher aus unterschiedlichen Fachbereichen, Hierarchieebenen und Altersklassen. Und die Geschichten, die sie erzählen, ermutigen Frauen wie Männer. Es braucht auch Role Models für den „neuen" Mann.

Das ist wichtig, denn das Thema provoziert auch Ängste – gerade bei Männern. Diese fürchten oft, dadurch ins Hintertreffen zu geraten, wenn Frauen mehr Chancen im Unternehmen erhalten. Solche Ängste müssen aufgegriffen werden. Wenn etwa Männner argwöhnen, dass Geschlechtsgenossen entlassen werden müssen, wenn das Unternehmen schnellstmöglich seine Frauenquote von 50 Prozent erreichen will, ist die richtige Reaktion sofortige Aufklärung. Etwa so: „Das Unternehmen hatte durch Pensionen einen natürlichen Abgang und jene Positionen, die in den kommenden Jahren frei werden, werden nach Möglichkeit mit Frauen *und* Männern besetzt, je nachdem was man in den Fachbereichen benötigt, um eine Balance zu erreichen."

6. Führungsverhalten

Aus den vorherigen Punkten ging es schon hervor: Der größte Knackpunkt für Gender Balance ist die Führungsebene. Denn ob Gleichbehandlung in der Praxis funktioniert, ist stark vom Willen der Führungskräfte abhängig. Noch dazu haben sie eine Vorbildfunktion. Wer Unternehmenskultur rasch verändern will, muss daher fragen: Wie viele Frauen sind überhaupt aktuell in Führung? Wie viele Teams gibt es, in denen nur Frauen arbeiten und trotzdem ein Mann als Vorgesetzter sitzt? Warum ist das so? Wie agieren die Führungskräfte? Unterstützen und fördern sie eher Männer oder Frauen? Sind die Führungskräfte über Gleichbehandlung und wie diese im Unternehmen gelebt werden soll, informiert? Und viel wichtiger: Tun sie es?

Wenn nicht: Wie löst man als Unternehmensleitung dieses Problem? Eindeutig: durch klare Anweisungen und neue Rahmenbedingungen. Wenn den betreffenden Führungskräften beispielsweise kommuniziert wird, dass sie pro Jahr zwei Personen und davon stets eine Frau für weitere Führungspositionen nominieren müssen, werden sie sich zumindest bemühen, sowohl Männer als auch Frauen zu fördern, auch wenn dies bisher nicht auf ihren Radar war.

Nur aufrichtiges Handeln zählt

Um es nochmals zu betonen: Gender Balance ist keine reine Frauenförderung. Es ist ein Culture-Change-Prozess, der Zeit braucht und intensiv begleitet werden muss. Es braucht neue Führungswerte und eine Führungskultur, die das zulässt. Die Umsetzung muss durch neue Prozesse, Kommunikation, Schulungen, Coachings, Gespräche, Sparrings und Mentoring begleitet werden, Ergebnisse müssen – auch durch Mitarbeiterbefragungen über die Kultur – ständig evaluiert und unter Umständen Anpassungen des Prozesses vorgenommen werden. Letztlich braucht es ein komplettes Umdenken hinsichtlich Führung und Führungsqualitäten, Arbeitsstrukturen, Recruiting und Talentmanagement. Und dies erfordert vor allem den unbedingten Rückhalt des Topmanagements. Denn geht man den Weg nur halbherzig und fundiert man ihn nur vonseiten HR, kann man eine empfindliche Bruchlandung erleiden. Kaum etwas wird einem Unternehmen mehr übelgenommen als unaufrichtiges Handeln aus falschen Motiven. Dabei gilt: Auch wenn am Ende des Prozesses ein Gewinn für das Unternehmen steht – oberstes und aufrichtiges Anliegen sollte eine spürbare Verbesserung für alle Beteiligten sein.

Anke van Beekhuis

Foto: Wolfgang Hirt

Die Autorin: Anke van Beekhuis, Gründerin von BEEKHUIS Performance Culture, ist seit 14 Jahren Expertin für geschlechterausgewogenes Management und High Performance Culture. Kontakt: www.ankevanbeekhuis.at

managerSeminare
PROFIPAKET

Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur 9 Euro
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **manager**Seminare und nutzen alle Zusatzservices

außerdem

- **12 x jährlich Training** *aktuell*
- **Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training** *aktuell*
- Sie sparen bis zu **20 %** beim Einkauf von **Fachbüchern** der Edition Training aktuell und **Trainingskonzepten.**
- Als Profipaket-Abonnent nutzen sie die Flatrate auf alle **Tools, Bilder, Inputs** und **Verträge** von **www.trainerkoffer.de**.
- Jährlich eine **Marktstudie** als eBook gratis.

Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97701-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 125,60 Euro
Profipaket Jahresabo = 234 Euro