



Nicht nur Studien besagen, dass gemischte Teams aus Frauen und Männern – bestenfalls auch aus unterschiedlichen Nationen – produktiver arbeiten als „mono-kulturelle“ Arbeitsgruppen. Über die Notwendigkeit und die Vorteile von Diversität in Unternehmen diskutierten **Mag.^a Dr.in Traude Kogoj**, Gleichstellungs-Diversity-Management der ÖBB, **Anke van Beekhuis**, Beraterin & Autorin, **Mag.^a Sabine Usaty**, Vorstand Uniqa und **Dr.in Dora Rendessy**, Freshfields Bruckhaus Deringer, für *Sheconomy*.

„Ein diverses Arbeitsumfeld zu schaffen ist eine Selbstverständlichkeit für uns. Daher sind wir sehr vielfältig aufgestellt, auch wenn wir in der Partnerschaft noch zu wenig Frauen haben.“

Dora Rendessy, Rechtsanwältin bei der internationalen Wirtschaftskanzlei Freshfields Bruckhaus Deringer

(v.l.n.r.): **Herta Scheidinger** (Sheconomy), **Anke van Beekhuis** (Autorin und Beraterin), **Traude Kogoj** (ÖBB), **Michaela Ernst** (Sheconomy), **Sabine Usaty** (Uniqa), **Dora Rendessy** (Freshfields)

Michaela Ernst: Warum ist es immer noch so schwer Diversity durchzusetzen, obwohl man weiß, dass das Prinzip gut für das Unternehmen ist?

Van Beekhuis: Ich glaube, dass es auf der oberen Ebene noch nicht angekommen ist, dass es Geld bringt. Wenn ich mit Vorständen rede und erkläre, dass 51 Prozent der Bevölkerung weiblich sind, dann zeige ich, was das an Geld, an Umsatz bedeutet. Von diesen 51 Prozent sind so und so viele Studierende und Talents, was bedeutet – sie haben mehr weibliche Talents als männliche.

Usaty: Ich behaupte, dass es ganz stark damit zu tun hat, dass die Männer, die in Entscheidungs-funktionen sitzen, auch Mütter oder Ehefrauen haben, und dann diese Personen am Tisch sehen. Wenn ich also als Frau etwas Kritisches sage, bin ich zickig oder kepple schon wieder oder weiß es schon wieder besser. Du bist permanent in diesem Rollenbild, das ein Mann aus seiner persönlichen Entwicklung heraus hat. Wenn dann nur eine Frau dasitzt, wie in meinem Fall, ist das viel zu wenig. Eine Frau in einem Vorstand mit sechs Männern – da ist man extrem mit der jeweiligen Entwicklung der Männer konfrontiert. Diesen Punkt darf man nicht vernachlässigen.

Scheidinger: Wie kann ich in dieser Situation davon überzeugen, dass mehr Frauen Sinn machen?

Usaty: Das eigentliche Thema ist ja, wie kriege ich die Frau wieder weg. Frauen sind ein massiver Störfaktor. Als Unternehmen brauchst Du nun den Mut, zu sagen: Ich will gestört werden. Ich finde es als Frau extrem positiv, weil ich stören darf.

Rendessy: Zur Frage warum es so schwierig ist Diversity durchzusetzen, habe ich den Eindruck, dass Diversity bereits sehr wohl Teil der Strategie zahlreicher Unternehmen ist – manche proklamieren es mehr, manche weniger. Daneben gibt es eine Vielzahl an Unternehmen, die den Mehrwert erkannt haben, jedoch noch an der Umsetzung arbeiten. Dies ist ein Prozess und bringt nicht nur Erleichterungen mit sich. Es ist mit Herausforderungen verbunden. Die persönliche Überzeugung der Akteure sowie die richtige Umsetzung sind ausschlaggebend für den Erfolg. Neben einem Kulturwandel kann sich dieser auch in einer Verbesserung wirtschaftlich messbarer Kennzahlen niederschlagen.

„Frauen sind ein massiver Störfaktor. Als Unternehmen brauchst Du den Mut, zu sagen: Ich will gestört werden. Ich finde es als Frau extrem positiv, weil ich stören darf.“

Sabine Usaty, Vorstand der Uniqa Versicherung (Fressort Marktmanagement)



Anke van Beekhuis

„Wir haben uns der Frage gewidmet: Was braucht ein Unternehmen der Zukunft, um für 20-29-jährige Frauen, High Potentials, interessant zu sein?“

Anke van Beekhuis, OE & Change Beraterin und Autorin

Van Beekhuis: Es gibt noch wenig Erfahrung damit in Österreich und viel theoretische Diversity-Forschungsarbeit, aber nur wenig praktische. Da stecken wir in Österreich wirklich in den Babyschuhen. In Zukunft muss man aber auch anders führen. Wir haben Unternehmenskultur mit Vier-Tage-Woche, Genderbalance, Frauenförderung, Next Generation – und die Führung ist komplett überfordert, weil sie damit nicht umgehen kann.

Ernst: Frau Rendessy, in einer Wirtschaftskanzlei haben Sie ja meist Männer als Gegenüber. Sehen Sie, dass sich hier etwas ändert?

Rendessy: Es stimmt schon, dass beim Gegenpart in der Führungsebene Großteils Männer sitzen. Nachdem wir aber eine sehr internationale, global tätige Kanzlei sind, kriegen wir sehr viel mit, was sich in der Welt da draußen beim Kulturwandel tut. Wir arbeiten ja nicht nur mit der Führungsebene zusammen, Projekte müssen umgesetzt werden. Wir haben mit der Ebene darunter aktiv zu tun und ich finde, dass hier der Frauenanteil durchaus beträchtlich ist. Von Mandanten wird auch oft gefragt, wie das Team aussieht, wie es aufgestellt ist. Es wird Diversität nachgefragt, so etwas kommt verstärkt.

Usaty: Es gibt auch dieses Phänomen, dass Frauen ständig an sich zweifeln. Dann kommt der Punkt, wo Frauen beginnen, sich zurückzuziehen. Das bedarf wieder vermehrter Zuwendung und Zeit. Das ist schon eine Kultur, der man Zeit geben, und die man auch straffen muss. Man kann es nicht als 95. Projekt daneben mitlaufen lassen. Frauen sind extrem oft sehr zielorientiert, sie haben jedoch Angst, nicht zu liefern – etwa, wenn sie Kinder haben – und dann erfolgt der Rückzug.

Sabine Usaty



Kogoj: Wenn Frauen unsicher sind, ob sie eine Führungsfunktion übernehmen sollen oder nicht, dann ist es hilfreich, wenn das Unternehmen sie dabei unterstützt. Wir haben ein Format, das nennt sich „Coaching für Sie“, das zielt ausschließlich auf Kolleginnen ab, die Teamleiterinnen sind oder eine Leitungsfunktion übernehmen wollen. Unserer Erfahrung nach nehmen sich die Kolleginnen zu wenig Zeit, um die eigene Karriere oder Laufbahn zu planen.

Usaty: Es ist ja auch so, dass wir zum Beispiel noch keine Teilzeit-Managerinnen haben. Diese Modelle wären aber wichtig, um Frauen in Führungskräftefunktionen zu stärken. Männer sind auch nicht dauernd präsent, sondern bekleiden oft mehrere Funktionen nebeneinander, also „Teilzeitarbeiten“.

Van Beekhuis: Durch die Teilzeit würde ich weitere Frauen hereinbekommen, verändern aber noch nicht die Verhaltensweisen. Das bedeutet: Quote. Eine Möglichkeit, um Verhaltensweisen zu verändern, ist, den Führungskräften Vorgaben zu geben. Wenn ich verlange, dass bis ins nächste Jahr eine weitere Frau in Führungsposition untergebracht werden muss, konzentriert er sich darauf, in seiner Gruppe die Top-Frau zu finden, die er nach oben bringt. Er wird sich keine von extern holen.

Ernst: Worin manifestieren sich im Arbeitsalltag die ersten Erfolge von diversen Teams?

Kogoj: Für Innovationen sind gemischte Team pures Gold. Die ÖBB machen zum Beispiel internationale Hackathons. Daran nehmen nicht nur IT-affine Burschen teil. Wir achten auf möglichst breite Zusammensetzung von älter bis relativ jung, Männer, Frauen, und auch das dritte Geschlecht ist sicher dabei, um gemeinsam Produktinnovationen voranzutreiben. Was dort passiert, wird auch umge-

Dora Rendessy



setzt. Darüber hinaus haben wir in den letzten Jahren über 700 Challenges gemacht, die intern und extern ausgereist worden sind.

Usaty: Wir wissen, dass im Finanzdienstleistungsbereich zwar der Mann den Abschluss macht, aber die Frau die Entscheidung trifft. Im angloamerikanischen Raum werden sogar 80 Prozent der Kaufentscheidungen von Frauen getroffen. Als Versicherungsunternehmen haben wir unsere Vertriebsausbildung dahingehend geändert. Die Welt ändert sich, und gerade, wenn es um Vorsorge geht, soll die Frau ihren eigenen Vertrag haben.

Rendessy: Durch gemischte Teams werden unterschiedliche Lösungs- und Denkansätze gefördert. Man hat unterschiedliche Arten zu kommunizieren, die Sprachkultur ist eine andere. Nicht nur von Frauen und Männern, auch von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen. Durch diese Vielfalt an Denkanätzen kommt dabei auch ein besseres Produkt heraus. Ich muss auch sagen, es macht viel mehr Spaß, in diversen Teams zu arbeiten.

Ernst: Wo würden die Frauen in einem Diversity-Ranking liegen?

Kogoj: An erster Stelle steht die Dimension Alter. Weil auch das Top-Management oft im fortgeschrittenen Alter ist, daher vertritt es das eigene Interesse und das Interesse nach der passenden Nachfolge. In diesen Punkt wird angesichts der bevorstehenden Pensionierungen viel investiert.

Traude Kogoj



Van Beekhuis: In den Organisationen beobachte ich, dass Next Generation, also der Generationenwechsel, vorne steht. Dann folgt Gender Balance, weil der Druck gerade in börsennotierten Unternehmen steigt. Es wird als Notwendigkeit erkannt, daher kommen auch modernere Männer an die Spitze.

Usaty: Bei uns steht das Frauenthema an erster Stelle. Diese Entwicklung ergab sich im Zuge der Nachhaltigkeitsberichte, die man als Unternehmen liefern muss. Das verlangen auch die Hauptaktionäre und Stakeholder – diverse Teams gehören zu den ganz großen Themen. Die Durchmischung von Frauen und Männern auch in den Führungsetagen ist eines der großen Ziele. Die Generationenfrage ergibt sich aus der demografischen Situation, dass die Babyboomer jetzt schon langsam in Pension gehen. Bei einem so personalintensiven Unternehmen wie wir es sind, entstehen Lücken durch die geburtschwachen Jahrgänge. Also muss man Mentoringmodelle aufbauen und das Know-how der Alten nutzen, um die Jungen zu befruchten. Umgekehrt brauchen wir die Jungen, um den älteren Mitarbeitern neue Inspiration zu geben.

Kogoj: Gerade die Digitalisierung muss gemeinsam gestaltet werden. Gegenwärtig werden die Digitalisierungsprozesse von jungen Männern zwischen 28 und 37 Jahren gemacht, sie entwickeln jetzt maßgeblich die Struktur für die Zukunft. Im Development liegt der Männeranteil bei über 90 Prozent, das ist auch bei den Start-ups so. Und diese jungen Männer haben oft ein erstaunliches Bild von der Welt: nicht selten selbstbezogen und technikverliebt. Da achten wir insgesamt viel zu wenig darauf, dass ausreichend Diversität vorhanden ist, also auch ausreichend Frauen.

„Wir haben eine Diversity-Charta 2023 und sind wahrscheinlich eines der wenigen Unternehmen in Österreich mit Quoten. Wir haben unsere Gleichstellungsziele und wollen 20 Prozent erreichen.“

Traude Kogoj, leitet das Gleichstellungs- und Diversity-Management des ÖBB-Konzerns.

Wir bedanken uns beim Work & Community Space „Neue Freunde“ für die Zurverfügungstellung des Konferenzraumes.
www.neuefreunde.studio