

DIE FRAUENFRAGE IST AUCH EINE WIRTSCHAFTSFRAGE

DI SABINE PELZMANN-KNAFL, MSc MBA

MIT 11 JAHREN HABE ICH MIR GEWÜNSCHT, EIN BUB ZU SEIN, JETZT - MIT 45 - WÜRD E ICH NICHT MEHR MIT EINEM MANN TAUSCHEN WOLLEN.

PRÄGUNGEN

Ich bin in einer Familie aufgewachsen, in der es über Generationen Töchter, aber keine Söhne, gegeben hat. Es war und ist für mich selbstverständlich, dass Frauen betriebliche Entscheidungen treffen und ihnen mindestens 50 Prozent des Betriebs gehören.

Bis zu einem Alter von knapp über 30 fühlte ich mich als Frau nicht benachteiligt, ich hatte eine gute Ausbildung, hatte zwei kleine Töchter mit einem Mann, der eine partnerschaftliche Einstellung hat und ich liebte meinen Beruf.

Die Benachteiligung begann, als ich mich als Frau, als Mutter zweier Kinder, für Führungspositionen zu interessieren begann.

Von meiner Mutter hatte ich gelernt, dass es wichtig ist, sich selber zurückzunehmen, dass es „edler“ ist, anderen den Vortritt zu lassen. Von meinem Vater

hatten wir Kinder gelernt, dass alles nur von uns selbst abhängt, und so sind wir alle drei sind wir selbständig geworden.

Auf dem Betrieb meiner Eltern gibt es einen Teich. Als Mädchen habe ich mich beim Beginn eines Sturmes auf die Brücke am Teich gestellt, sodass ich den Wind und die ersten Regentropfen spürte. Ich blieb dort, bis ich die ersten Blitze sah, für mich waren das die schönsten Momente, so mitten im Sturm am Wasser zu stehen.

JETZT

Auch heute stelle ich mich als Organisationsberaterin sozusagen immer wieder in den Sturm und Sorge dafür, dass relevante Aspekte der Organisation angesprochen und bearbeitet werden können und manchmal geht es dabei ziemlich stürmisch zu. Und je stürmischer es um mich wird, desto ruhiger werde ich.

Heute bin ich mir sehr bewusst, ich bin eine Frau, ich arbeite, berate als Frau, ich erziehe meine Töchter als Frau, ich habe als Frau eine andere Körpererfahrung als ein Mann und ich habe als

Frau einen anderen Zugang zur Wirklichkeit. Ich weiß, dass Frauen in Organisationen und in der Welt generell andere Erfahrungen machen als Männer, einfach weil sie Frauen sind.

Es hat mich selbst oft verletzt, dass in vielen Teilen unserer österreichischen Gesellschaft Frauen noch immer als etwas Minderwertiges angesehen werden und Frauen auf vielerlei Weise ausgegrenzt und erniedrigt werden.

Und es ärgert mich, dass Frauen viel Energie darauf verwenden müssen, gegen subtile und weniger subtile Formen von Geringachtung anzukämpfen.

GEMISCHTE TEAMS

Als Unternehmensberaterin bin ich davon überzeugt, dass Organisationen erfolgreich sind, wenn Frauen und Männer in gemischten Teams zusammenarbeiten und das auf allen Ebenen der Organisation.

Organisationen und Gesellschaften brauchen männliche und weibliche Zugänge, um Fragen der Zukunft

konstruktiv begegnen zu können.

ALTERNATIVE ZUGÄNGE

Ich erlebe Frauen in Organisationen oft als unbequem - aber konstruktiv unbequem - weil Frauen althergebrachte Vorgangsweisen eher in Frage stellen als Männer. Und sich dadurch natürlich auch unbeliebt machen können.

Mich ärgert mehr und mehr, dass die Frauendiskussion in Österreich oft auf eine Diskussion über Familie und Kinderbetreuung reduziert wird.

Für mich ist die Gleichstellung von Frauen ein zutiefst wirtschaftliches Thema und gehört auch in dieser Weise diskutiert.

Wenn eine Volkswirtschaft auf 50% ihres Know-hows und ihrer Erfahrung verzichtet – und das in einer Zeit in der die wirtschaftliche Situation auch Europa rau ins Gesicht weht und in einer Zeit in der mehr als 50% der Frauen in Österreich studieren und sich diese Frauen nicht in Führungsgremien der Unternehmen oder in der Politik finden - kann man dieses Verhalten nur als „dumm“ und vor allem als kurzfristig bezeichnen.

STUDIEN ZEIGEN

Unternehmen mit einer höheren Frauenquote im Top Management bringen deutlich bessere Ergebnisse hervor als Firmen, die wenig oder gar keine Frauen im Führungsteam haben. Das haben die US-Organisation Catalyst und die Unternehmensberatung

McKinsey gezeigt. Die Wissenschaftlerinnen von Catalyst untersuchten die 520 größten börsennotierten Unternehmen in den USA. Die McKinsey-Experten verglichen die 89 europäischen Aktiengesellschaften, die die meisten Frauen im Topmanagement hatten, mit den durchschnittlichen Ergebnissen gleich großer AGs ohne Frauenanteil im Top-Management.

BESSERE ERGEBNISSE

Unternehmen mit mehr Frauen in Spitzenpositionen machen höhere Gewinne und sind in ihrem Erfolg nachhaltiger.

Die Eigenkapitalrendite der US-Firmen mit der größten Frauenpower lag um 53 Prozent höher als die von Unternehmen ohne Frauen im Vorstand, die Gesamtkapitalrendite sogar um 66 Prozent.

Auch bei den europäischen Unternehmen kamen diejenigen mit den meisten Frauen in den Spitzengremien auf einen Gewinn, der 48 Prozent über dem Durchschnitt lag.

Frauen verhelfen ihren Unternehmen zu mehr geschäftlichen Erfolg. Damit sich dieser Erfolg einstellt – sagen die Studien - müssen mindestens ein Drittel der Top Führungsgremien Frauen sein.

Bleibt eine Frau allein, passt sie sich entweder dem männlichen Verhaltenskodex an oder denkt alleine quer - und nervt damit oft die männlichen Führungskollegen und wird „gescheitert“.

Frauen bringen frische Perspektiven und neue

Zugänge ins Management. Im Idealfall kommt es zu innovativen und komplexen Lösungen, die Arbeit macht mehr Spaß und Konflikte werden angesprochen.

Im Einzelfall kann es auch einfach nur darum gehen, dass Frauen besser wissen, was Kundinnen kaufen wollen - ob es um eine Versicherung oder ein Haushaltsgerät geht. Auch das zahlt sich für die Unternehmen aus, denn Frauen entscheiden über drei Viertel der Haushaltsausgaben.

Frauen sind nicht so risikobereit wie Männer, schon allein deshalb sind sie eine optimale und notwendige Ergänzung in Top Führungsteams.

Frauen sind Multiplikatoren, was das Wirtschaftswachstum angeht. Mehr arbeitende Frauen führen zu einem Wandel in der ökonomischen Struktur der Gesellschaft.

Im Durchschnitt erlebe ich Frauen auch als etwas weniger machtorientiert als Männer, und wenn einzelne Frauen doch machtorientiert sind, neigen Organisationen dazu, diese Frauen eher auszugrenzen.

SUBTILE MACHTAUSÜBUNG

Viele Frauen werden in Unternehmen mit Formen von Macht konfrontiert, die darauf abzielen, Kompetenz, Engagement und Selbstwertgefühl von Frauen zu schwächen.

Ich bin sicher, dass subtile Formen der Machtausübung - zum Beispiel Frauen nicht zu begrüßen, also so quasi zu übersehen, Frauen nicht auf Einladungslisten für

Meetings zu stellen, zu denen man selbstverständlich aufgrund der eigenen Funktion hingehört oder Frauen einfach weniger Entscheidungskompetenzen und Einflussbereiche zuzugestehen - gar nicht einmal bewusst eingesetzt werden. Das sind einfach Bewältigungsmuster von Systemen, die noch kein Verhalten entwickelt haben, mit gleichberechtigten, kompetenten und sehr gut ausgebildeten Frauen partnerschaftlich umzugehen.

ÖSTERREICH LERNT LANGSAM

Das österreichische katholische Patriarchat mit seinen eher traditionellen Rollenzuschreibungen für Frauen und Männer sitzt uns noch in den Adern und ist wahrscheinlich auch die Ursache dafür, dass der Bruttostundenlohn von Frauen in Österreich 25,5% geringer ist als der von Männern und dass der Frauenanteil im Nationalrat nur 27% beträgt, damit liegt Österreich in unmittelbarer Nähe zu Afghanistan.

Teilweise hat sich das Bild von der im geheimen herrschenden dienenden Frau auch heute noch Geltung. Diese Vorstellung von der begabten Frau im Hintergrund, die durch selbstloses Dienen eine versteckte Herrschaft erlangt, passt in eine von Männern bestimmte Welt und tröstet einige Frauen, aber sicher nicht alle!

Die Aufweichung der traditionellen Rollenverteilung ändert auch das Machtverhältnis zwischen Mann und Frau. Der Anteil

von Frauen in führenden Positionen ist immer noch rar, der Großteil der immer besser ausgebildeten Frauen kommt über das mittlere Management nicht hinaus. Manchmal wünsche ich mir einen Award für Männer, zum Beispiel Aufsichtsräte, die von sich aus Frauen Platz machen, aus der tiefen Überzeugung heraus, dass gemischt geschlechtliche Teams mehr Erfolg haben.

FAMILIE UND BERUF VERBINDEN

Erfolgreiche Regionen in Europa zeigen uns vor, dass die Vereinbarkeit von Kindern und Beruf für beide Partner entscheidend zu höheren Geburtenzahlen beiträgt. In Europa werden dort am meisten Kinder geboren, wo sich Familie und Beruf für Frauen gut verbinden lässt. Die reichsten und zukunftsorientierten Regionen Europas sind diejenigen, in der es hohe Ausbildungsquoten für Frauen und Männer gibt und in denen ein hoher Beschäftigungsgrad auch für Frauen mit Kindern ermöglicht wird.

Auch in der Makroökonomie gibt es einen Trend, die Beteiligung von Frauen nicht mehr in erster Linie unter ethischen, sondern vor allem unter ökonomischen Aspekten zu betrachten. So haben die Expertinnen der Schweizer Finanzdienstleistungsagentur Crédit Suisse untersucht, wie sich die Partizipationsrate von Frauen und das Wirtschaftswachstum in den EU-Ländern und Japan innerhalb von 10 Jahren entwickelt haben. "Wir schätzen, dass das Bruttoinlandsprodukt in

der Eurozone um 0,75 Prozent steigen würde, wenn ein Prozent mehr Frauen eine Erwerbsarbeit aufnehmen", zieht Anja Hochberg, die Chefin der Research-Abteilung ihr Resümee.

Frauen im Management „rechnen“ sich, schade ist nur, dass einige Unternehmen, auch die Politik und die Verwaltung, den wirtschaftlichen Faktor gut ausgebildeter Frauen einfach nicht sehen möchten.

DAS ERFOLGSREZEPT IST EINFACH

Unternehmen, die auch in Zukunft erfolgreich sein möchten, können es sich nicht weiter leisten, auf das Potential von Frauen in den obersten Führungsgremien und im gesamten Unternehmen zu verzichten. Gute Unternehmen zeigen uns das jetzt schon vor. Diversity-Ansätze müssen bei Frauen beginnen und dürfen nicht bei Frauen aufhören!

Frauen sind oft unbequem. Frauen stellen althergebrachte Vorgangsweisen eher in Frage als Männer und machen sich dadurch natürlich auch unbeliebt. Männliche Gruppen neigen dazu, für den Fall von Differenzen den Konformitätsdruck zu erhöhen. Dieses Muster „Konformität geht vor Kritik“ führt dazu, dass in Organisationen Frauen, die Fragen stellen und gestalten möchten, ausgegrenzt werden, weil sie die Konformität in Frage stellen.

Eine Organisation, die nur aus stillen Ja-Sagern besteht, ist nicht mein Bild

von zukunftsfähiger Organisation, eine Organisation, in der Gehorsam und Anpassbarkeit als Voraussetzung für Karriere gesehen werden, ist auch keine gute Zukunftsvoraussetzung, das wissen wir spätestens seit der Finanzkrise.

Viele meiner Kundinnen haben Top-Positionen. Wie viele Frauen, die in eher männerorientierten Organisationen wirksam sein möchten, werden sie mit sehr subtilen Formen von Macht konfrontiert, die darauf abzielen, Kompetenz, Engagement und Selbstwertgefühl von Frauen zu schwächen.

Eine erfahrene Kollegin riet mir zu Beginn meiner Berufstätigkeit: „Such Dir immer Chefs aus, die eine berufstätige Frau mit einer herausfordernden Tätigkeit haben, die wissen, dass kompetente Frauen auch eine Familie haben können.“ Recht hat sie damit gehabt, aus der Gender-Forschung weiß man, dass diejenigen Männer, die selber berufstätig erfolgreiche Frauen haben und deren Töchter ihre ersten beruflichen Schritte setzen, am ehesten junge und kompetente Frauen in ihrer Karriere unterstützen.

SELBSTERFAHRUNGEN

Ich selbst habe unterschiedliche Formen der Bewältigung mit diesen Machtspielen hinter mir, denn ich habe sowohl hauptberuflich als auch ehrenamtlich in männerlastigen und Frauen gegenüber weniger bis gar nicht offenen Organisations-

kulturen - ich formuliere genauer: Frauen mit Gestaltungsanspruch gegenüber nicht offenen Organisationskulturen - gearbeitet und Erfahrungen mit interessanten Frauen-Abwertungsritualen gemacht.

Vielen weiblichen Führungskräften und Politikerinnen ergeht es ähnlich, die – erst einmal gewählt oder ernannt und doch offensichtlich anerkannt – in der eigenen Organisation nicht begrüßt werden, obwohl männliche Vorgänger natürlich selbstverständlich immer öffentlich genannt und erwähnt wurden. Bei Frauen wird bei Begrüßungen und Vorstellungen auch oft der Titel weggelassen, was bei Männern kaum passiert. Nur wer weiß, wie viel Energie es braucht, die eigene Rolle klar machen zu müssen, kann er es erlauben, wie wirksam Abwertung immer wieder passiert.

Mittlerweile habe ich die „Phase des Wunderns“ erreicht und darin fühle ich mich wohl und in dieser „Phase des Wunderns“ bin ich sehr handlungsfähig. Als Organisationsberaterin sehe ich es als meine Aufgabe an, Machtphänomene und ihre Dynamiken anzusprechen und bearbeitbar zu machen.

MACHTSPIELE

Bestimmte berufliche Felder mit ihrer spezifischen Felddynamik bringen spezifische Verhaltensweisen und Machtspiele hervor. Die Machtspiele in einer Universität sind andere als in der Politik, in der Industrie, in der Verwaltung oder in der Kirche.

Manche Organisationen haben über Jahrhunderte an ihren Machtritualen gefeilt, andere haben eine jüngere, noch nicht so ritualisierte Machtkultur.

Besonders spannend werden Machtspiele dann, wenn zwei unterschiedliche Systeme mit unterschiedlichen Machtspielen sozusagen aufeinandertreffen, wie zum Beispiel der männliche Politiker mit der weiblichen Verwaltungschefin oder der Universitätsrektor und die Ministerin, ein Vertreter einer partizipativ transparenten Führungskultur und ein Vertreter einer eher autoritären hierarchisch zugespitzten Organisationskultur.

Männer sind stärker an hierarchischen Strukturen, an Status, Rolle und Position orientiert, Frauen stärker an Netzwerken und Beziehungen. Im Konfliktfall neigen Männer stärker zum Kampf, in dem ein Oben und Unten ausgefochten wird, und der durch Sieg und Unterordnung bzw. Unterwerfung entschieden wird.

DOMINANZ- VERSUS BEZIEHUNGSKULTUR

Untersuchungen zu Verhaltensunterschieden bei Mädchen und Buben zeigen, dass sich Buben stärker in größeren Gruppen zusammenschließen, Mädchen eher in Zweier- oder Dreiergruppen verbleiben. Die Buben schotten sich in ihren Gruppen eher ab, neigen eher zu Wutausbrüchen und dem Aufbau von Dominanzhierarchien. Die Mädchen verbleiben eher in kleineren Kontexten und sind im

Kontakt zu Erwachsenen weniger problematisch. Wenn diese zwei Kulturen im späteren Leben aufeinanderprallen, besteht die Tendenz, dass sich die Dominanzkultur der Männer gegen die Beziehungskultur der Frauen durchsetzt.

MACHT UND GESTALTUNGSSPIELRAUM TEILEN

Ich denke, dass es für Frauen - und natürlich auch Männer - wichtig ist, Machtphänomene sichtbar zu machen und damit zu entmystifizieren. Für mich ist die Reflexion von eigenen und fremden Verhaltensmustern im Umgang mit Macht und Ohnmacht ein wirkungsvolles Mittel, „Selbstverantwortung“, und damit auch „Verantwortung“ als Frau in Beziehungen, Familien, Organisationen und in unserer Gesellschaft wahrzunehmen.

Unsere festen Rollenbilder und zugewiesenen Lebenswelten von Männern und Frauen sind in Bewegung, machen Beziehungen nicht

leichter, aber vielleicht interessanter.

Die Arbeit in Organisationen wird nicht leichter, wenn die Teams weniger homogen sind und die Geschlechter etwa gleich verteilt sind, aber - und davon bin nach vielen Jahren

Unternehmensberatung überzeugt und viele Studien beweisen es, die Arbeit in den Organisationen wird besser, wenn Frauen und Männer an wichtigen Entscheidungen arbeiten.

Wie auch immer jemand seine Geschlechtlichkeit lebt, sie oder er kommt nicht darum herum, sich gegenüber diesen kulturellen Normen von Geschlecht zu verhalten und einen Standpunkt einzunehmen.

In allen Organisationen stellt sich die Frage, wie schaffen wir Integration von Frauen auf allen Ebenen, da gemischte Führungsteams zu mehr wirtschaftlichen Erfolg und zu nachhaltigeren Entscheidungen führen.

Ich erlebe Lebendigkeit in Familien und Organisationen, deren Grenzen offen und durchlässig sind: das kann eine Familie sein, die Fremde einlädt, das kann eine Institution sein, die offen gegenüber anders ausgebildeten Menschen ist, das kann ein Land sein, das offen seine Integrationspolitik überdenkt, im Wissen, dass Austausch mit dem jeweils anderen die eigene Identität festigt und zu neuen Ideen und Partnerschaften einlädt.

Ich bin überzeugt davon, dass die Gestaltung von Zukunft – in Organisationen und in der Politik - von unserer Dialogfähigkeit abhängt, das bedeutet auch Räume zu schaffen, in denen dieser Dialog in Augenhöhe zwischen Männern und Frauen passieren kann.

Es geht um Loslassen und darum, Macht und Gestaltungsspielraum mit Frauen zu teilen!



ZUR AUTORIN: Dipl.-Ing.in SABINE PELZMANN-KNAFL, MSc MBA



Sabine Pelzmann-Knafl ist Führungsexpertin, Organisationsberaterin und Supervisorin, und leitet die PELZMANN Unternehmensberatung in Graz. Sie bildet Führungskräfte, Unternehmerinnen und Unternehmer weiter und begleitet sie bei der Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen in ihren Organisationen. Weiters ist sie als Lehrbeauftragte zu Organisationsentwicklung, Organizational Behaviour, Leadership und HR-Management an österreichischen und einer kalifornischen Universität tätig.

Durch ihre technische, wirtschaftliche und sozialwissenschaftliche Ausbildung gelingt es Sabine Pelzmann-Knafl immer wieder lösungsorientiert interdisziplinäre Brücken bauen.

Kontakt:

office@pelzmann.org

www.pelzmann.org

