

DIVERSITY MANAGEMENT: DIE UNTERSCHIEDLICHKEIT VON FRAUEN UND MÄNNERN ALS UNTERNEHMENSWEITES GESTALTUNGSPRINZIP

Autorin: Mag^a. Monika Herbstrith

Summary:

Es ist nicht nur ein gesellschaftspolitisches Interesse der Frauen, in der Informations- und Kommunikationstechnologie gestaltend mitzuwirken. In erster Linie profitieren die Unternehmen vom Perspektivenreichtum gemischter Teams von Männern und Frauen, um den gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein. Nach dem IT-Boom der letzten Jahre gilt es jetzt, sich dem Wettbewerb aktiv zu stellen. Durch die zu forcierende KundInnen-Orientierung in der Informations- und Kommunikationstechnologie gewinnen die Schnittstellen zwischen Technologie und Menschen an Bedeutung. Das sind attraktive Themenfelder – gerade auch für kommunikationsstarke Frauen. Frauen können zum Gelingen von Veränderungsprozessen wesentlich beitragen!

Nach wie vor wird das Anderssein der Frauen oft als Problem und nicht als zusätzliche Chance eingestuft. Wo die Optima liegen, hängt bekanntlich hauptsächlich davon ab, was man als Zielgröße definiert und unter welchen Rahmenbedingungen man das Kalkül durchzieht. Gängige Bewertungsmaßstäbe in Organisationen sind hier kritisch zu hinterfragen und an gegenwärtige/zukünftige Erfordernisse anzupassen. Gleichzeitig sind die Frauen aufgerufen, ihre Stärken selbstbewusst einzubringen und ihre Beiträge zum KundInnen-Nutzen bzw. Unternehmenserfolg ins rechte Licht zu rücken!

Business Excellence Modelle sind ein geeigneter Rahmen, um Zusammenhänge zwischen Unternehmensstrategien, KundInnen-Orientierung, Unternehmensprozessgestaltung und MitarbeiterInnen-Führung zu steuern. Damit bieten sie optimale Voraussetzungen, die Gender-Dimension im Geschäftsalltag zu verankern - beginnend bei der Führung endend bei der Analyse von Ergebnissen, um mit gezielten Maßnahmenprogrammen, die ständige Weiterentwicklung voranzutreiben.

1. Frauen als Puffer am Arbeitsmarkt

In Zeiten des IT-Fachkräftemangels haben sich Unternehmen vermehrt um weibliche ArbeitnehmerInnen bemüht. Wenn es schwierig ist, qualifizierte Mitarbeiter zu bekommen, entdeckt man wieder die Fähigkeiten der Frauen. Dabei wird oft übersehen, dass Frauen nicht nur Lückenfüller sondern ein echter Mehrwert für das Unternehmen sind. Meist ist es auch beim resignierenden Schulterzucken geblieben: „Wir hätten ja gerne Technikerinnen, aber es bewerben sich zu wenige.“

Nur wenige haben sich Gedanken gemacht, welche Rahmenbedingungen und Tätigkeitsfelder sie gestalten müssen, damit ihr Unternehmen auch für Frauen attraktiv ist. Denn Mitarbeiterinnen motivieren vor allem sinnvolle Tätigkeiten und Gestaltungsmöglichkeiten. Image und Geld sind alleine als Anreiz zu wenig! Nur vereinzelte Unternehmen haben es geschafft, eine Unternehmenskultur zu entwickeln, mit der wertschätzendes, bereicherndes Kooperieren von Frauen und Männern gefördert und Synergien aus der Unterschiedlichkeit der Geschlechter genutzt werden.

Der IT-Personalmarkt ist wieder gesättigt. Brauchen sich daher die IT-Unternehmen nicht mehr um Frauen zu bemühen?

2. Frauen als Chance für zukünftige Herausforderungen

Tatsächlich ist derzeit die Vertriebsstärke und die Auftragslage im Fokus des Interesses. Jetzt reicht es nicht mehr, funktionelle, technische Konzepte zu bieten. Die Frage lautet vielmehr: „Warum sind unsere IT-Lösungen für unsere KundInnen eine sinnvolle Investition?“ Wenn der IT-Marktkuchen nicht automatisch und so rasch wächst wie bisher, muss man in einem Verdrängungswettbewerb auch Antworten parat haben auf: „Warum ist unser Unternehmen für die Realisierung dieses Vorhabens der beste Partner?“

Die Gestaltung der KundInnenbeziehungen wird immer mehr zu einem kritischen Erfolgsfaktor. Immer weniger Unternehmen wollen sich „Detail- und Technikverliebtheit“ leisten. Gesucht sind vielmehr nutzbringende, anwenderfreundliche Umsetzungen. Und da der Köder bekanntlich dem Fisch schmecken muss und nicht dem Angler, werden die Schnittstellen zwischen den Menschen und der Technologie zunehmend bedeutsamer.

Verstanden sich früher IT-Organisationen oft als Hard- und Software-Lieferanten, die auch Service bieten mussten, so werden Sie jetzt zunehmend zu technischen Dienst-Leistern. Das deutsche Wort Dienst-Leistung drückt die Ambivalenz aus: einerseits das Selbst-Bewusstsein der Expertise, Professionalität und Leistung sowie andererseits die Wertschätzung, das Verständnis und die tatkräftige Unterstützung für die KundInnen.

Technik und technische Innovationen sind kein Selbstzweck. Immer konsequenter ist eine Technik für Menschen gefragt. Und die Technologie braucht Menschen, die sie gestalten und menschengerecht aufbereiten, ganzheitlich agierende Menschen mit hohen sozialen Kompetenzen und nicht nur intellektuelle Denkmaschinen.

Die bei Frauen tendenziell stärker ausgeprägten kommunikativen Fähigkeiten und das vernetzte Denken in ganzheitlichen Systemen können hier wertvolle Lösungsbeiträge liefern. Gleichzeitig sind diese Problemstellungen an der Schnittstelle zwischen Technologie und Menschen Herausforderungen, die das Arbeiten im IT-Umfeld für kommunikationsstarke Frauen attraktiver machen!

3. Die Gender-Thematik im Aufwind der KundInnen-Orientierung

Das AMS ist Vorreiter zur Überwindung der Barrieren für Frauen. Im Rahmen der internen Mitarbeiter-Innenorientierung gibt es seit mehreren Jahren einen Gleichstellungs- und Frauenförderplan, der durch Equality-Checks überprüft wird. Dabei werden die unterschiedlichen Bedürfnisse von Männern und Frauen quantitativ und qualitativ erfasst und Maßnahmen zur Verbesserung der Gleichstellungs-orientierung abgeleitet und umgesetzt.

Die Gender-Thematik im Sozialbereich ist wenig überraschend. Auch die Erzdiözese Linz setzt auf Equality-Management. Externe PartnerInnen werden zum Beispiel auch danach beurteilt, inwieweit sie gender-gerecht vorgehen. Und wie sieht es in der Wirtschaft aus?

Der Vorstandsvorsitzende der Baumax AG Martin Essl bekennt sich zum Beispiel zur Familien- und Frauenfreundlichkeit seines Unternehmens und nimmt stolz den Preis „Taten statt Worte“ entgegen. Überraschend - und dann doch wieder nachvollziehbar: Auch in der Männerdomäne des Heimwerkens treffen Frauen, nämlich Kundinnen, die Kaufentscheidung über 60% des Umsatzes.

Auch für die ÖBB sind Frauen eine absolut interessante Zielgruppe: Sie haben zum stärksten Mitbewerber der Bahn - nämlich dem Auto - ein wesentlich rationales Verhältnis. Kundinnen haben allerdings spezifische Erwartungen und Wahrnehmungen bzgl. der Mobilitätsdienstleistungen. Beispielsweise in der Gestaltung der Bahnhöfe, der Ausstattung der Züge, aber auch die Serviceleistungen vor, während und nach der Fahrt müssen dann die speziellen Bedürfnissen von Frauen – seien sie mit Kindern unterwegs, auf Berufsreise oder auf einer Freizeitfahrt – berücksichtigt werden. Es ist schwer vorstellbar und sicherlich nicht effizient, dass Männer dafür sorgen, dass sich Frauen angesprochen fühlen. Gemischte Teams von Frauen und Männern in gestaltenden Funktionen sind da wesentlich effektiver.

Drⁱⁿ. Traude Kogoj, Projektleiterin des bereichsübergreifenden Equality-Teams der ÖBB: „Um für die sich bereits abzeichnenden, zukünftigen Marktentwicklungen gerüstet zu sein, müssen wir für Männer und Frauen ein attraktiver Arbeitgeber sein, der faire Chancen zur Weiterentwicklung bietet. Wir können und wollen es uns nicht leisten, auf die weibliche Hälfte der qualifizierten, potenziellen MitarbeiterInnen am Personalmarkt zu verzichten!“

Es ist gefährlich, Frauen zu bewerben und dann nicht auf ihre besonderen Bedürfnisse einzugehen. Die technischen Schulen haben z.B. in Zeiten des Schülermangels die Mädchen als Zielgruppe entdeckt. „Mädchen in der Technik“ ist als Lockruf schnell in externe Werbekampagnen umgesetzt. In dem Moment, in dem die Mädchen da sind, muss jedoch die Ausstattung und Unterrichtsgestaltung auch auf weibliche Interessen und Ansprüche Rücksicht nehmen, sonst erzeugt man massive Unzufriedenheit. Insbesondere ist es imageschädigend, wenn Mädchen zuerst beworben und dann direkt oder latent von nicht ausreichend gender-sensibilisierten LehrerInnen/MitarbeiterInnen diskriminiert werden.

Dementsprechend startet der fh-campus wien die Gender-Initiative des Studiengangs Informations- und Kommunikationstechnologie mit Workshops für das Team der Vortragenden. Ing. Wilhelm Behensky, Geschäftsführer des Campus Wien: „Unser oberstes Ziel ist es, dass unsere StudentInnen für den zukünftigen Arbeitsmarkt der Informations- und Kommunikationstechnologie gut gerüstet und daher attraktive BewerberInnen sind, die gute Job- und Entwick-

lungschancen haben. Die Bedeutung von systemischem, lösungs- und kundInnen-orientiertem Denken steigt zunehmend gegenüber technologischer Detailverliebtheit. Wir sehen diesbezüglich in gemischten Teams von Männern und Frauen eine große Chance, die wir gezielt nutzen wollen!" In mixed-teams von StudentInnen und Vortragenden wird ein Leitbild zur Schärfung der strategischen Positionierung entwickelt, in das die Gender-Dimension integriert ist. Parallel dazu legt man gemeinsam Maßnahmen zur Gestaltung von optimalen Lern- und Rahmenbedingungen zur Wahrung der Chancengleichheit unter Berücksichtigung der Unterschiedlichkeiten fest und evaluiert deren Wirksamkeit. Behensky: „Ich will keine schönen Worthülsen. Symbolhafte Äußerlichkeiten wie z.B. Schreibweisen sind mir zu wenig. Mir geht es um wertschätzende Kooperation im Studienalltag.“

4. KundInnen-Orientierung braucht MitarbeiterInnen-Orientierung

Dienst-Leistungs-Qualität braucht Beziehungsqualität und diese wird von Menschen gestaltet und erlebt. KundInnen nehmen das Unternehmen durch einzelne Kontakte mit unterschiedlichen MitarbeiterInnen wahr. Der Grundsatz „Schau Dir an, wie Du Deine MitarbeiterInnen behandelst, dann weißt Du, wie sie mit Deinen KundInnen umgehen.“ drückt die enge Korrelation zwischen KundenInnen- und MitarbeiterInnen-Zufriedenheit sowie Geschäftserfolg aus, die sich auch in internationalen Studien eindrucksvoll beweisen lässt.

Organisationen werden durch einzelne MitarbeiterInnen für die KundInnen erfahrbar: Wenn ich mich zum Beispiel zum ersten Mal mit einem technischen Problem an einen HelpDesk wende, mache ich mir ein Bild, wie kundInnen-freundlich und technisch kompetent die Organisation arbeitet. KundInnen schließen von ihrem konkreten Erleben auf das, was sie eigentlich nicht beurteilen können: die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. EinE einzigeR unfreundlicheR MitarbeiterIn wird zum Bild vom ganzen Unternehmen. Wenn sich potenzielle KundInnen für Produkte/Leistungen der Organisation interessieren sind für sie die ersten Gespräche – begonnen mit dem ersten Telefonat, das vielleicht im Empfang landet – entscheidend, bei welchem Anbieter sie konkretisierende Angebote einholen. Es gibt nur eine Chance für einen ersten Eindruck! Gerade an den Schnittstellen zu den KundInnen gibt es noch mehrere Funktionen, die in den heutigen oft noch sehr techniklastigen IT-Organisationen völlig unterbewertet sind.

Externes Marketing beginnt bei internem Marketing: Wie will man Externe von den Leistungen des Unternehmens überzeugen, wenn sich die MitarbeiterInnen nicht damit identifizieren? MitarbeiterInnen-Bindung und –zufriedenheit ist in vielen IT-Organisationen mittlerweile genauso wichtig, ja die Voraussetzung für KundInnen-Loyalität.

Zum Verhängnis wird dabei allerdings, dass die Messbarkeit die wahrgenommene Wirklichkeit stark beeinflusst: Im Controlling liegen die genauen Zahlen über Personalkosten auf. Was kostet Personalfuktuation? Was kosten VertriebsmitarbeiterInnen, die innerlich schon gekündigt haben? Was kostet mangelnde Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Produkten? Welche Produktivitätseinbußen erleidet man durch mangelnde Kommunikation und Information der MitarbeiterInnen? Diese Fragen sind nur schwer zu beantworten und daher auch nur schwer hinsichtlich der Amortisation von Investitionen zu bewerten.

Organisationen müssen es sich wieder leisten, nicht nur die Human-Ressourcen und das Know-How der MitarbeiterInnen zu sehen. Man muss auch die Menschen in ihren individuellen Lebenssituationen wahrnehmen: Laut einer Studie der Universität St. Gallen wird in 10 Jahren die

Vereinbarkeit von Familie & Beruf das zweitattraktivste Zufriedenheitskriterium mit dem Arbeitsplatz der MitarbeiterInnen und das dritt wichtigste für Führungskräfte sein.

5. Führungskultur: Vom/von der MacherIn zum/zur ErmöglicherIn

Die wertschätzende Kooperation im Team der Führungskräfte schafft eine tragfähige Plattform für KundInnen-Orientierung und Unternehmenserfolg. Es reicht nicht, als Führungskraft der/die beste FachexpertIn zu sein. Vielmehr gilt es, den MitarbeiterInnen jene Führungsarbeit zu bieten, die diese brauchen, um unternehmerisch denken und eigenverantwortlich handeln zu können. Nur wenn MitarbeiterInnen als „interne KundInnen“ angemessen serviert werden, können sie ihrerseits den externen KundInnen die erwarteten und vereinbarten Leistungen erbringen.

Gerade in wachsenden Organisationen und in Veränderungsprozessen werden Führungskräfte in ihrer Management-Rolle gefordert. MitarbeiterInnen brauchen Orientierung, die Ihnen Sicherheit und Vertrauen gibt. Das ist die Grundvoraussetzung für Motivation. Klare, realistische Ziele und definierte Aufgabenfelder mit den dazugehörigen Verantwortungen und Befugnissen sind unabdingbar zur Übernahme von Eigenverantwortung. Regeln der wirkungsvollen Zusammenarbeit - insbesondere an den Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten - müssen vereinbart, (vor-)gelebt und konsequent eingefordert werden.

„Warum liefert Ihre Arbeit einen wertvollen Beitrag zum KundInnen-Nutzen und zum Unternehmenserfolg?“ sollte die Kernfrage von MitarbeiterInnen-Gesprächen sein. „Worauf kommt es dabei an? Welche Rahmenbedingungen und Ressourcen benötigen Sie, um die Qualität Ihrer Leistungen sicherzustellen? Welche Unterstützung von mir als Führungskraft fördert Ihre - und damit unsere - Erfolge?“

Häufig hört man noch immer: „Meine MitarbeiterInnen benötigen so viel Zeit, dass ich gar nicht mehr zu meiner eigentlichen Arbeit komme!“ Dabei stellt sich die Frage: „Was ist die eigentliche Aufgabe einer Führungskraft, wenn nicht, das verantwortete Team zum Erfolg zu führen?“ Und es gilt noch immer: „Die meiste Zeit kosten die Gespräche, die man verabsäumt hat zu führen!“

Oft sind IT-Organisationen stark technikorientierte Monokulturen. „Linkshirniges“, detailliertes, analytisches, strukturiertes Denken ist vorherrschend. Der strategische Weitblick unterliegt immer wieder der operativen Hektik. Die Gründungsphase der Organisationen ist häufig noch deutlich spürbar, welche von einer Burschenkultur mit einem kumpelhaft, rüden Umgangston und Zusammenarbeit auf Zuruf geprägt ist.

Frauen bereichern die Unternehmenskultur und eröffnen so zusätzliche Perspektiven zum Führen von Veränderungsprozessen hin zu mehr KundInnenorientierung. Systemisches Denken, „Rechtshirnigkeit“ und hochtrainierte Intuition fördern das Verstehen und die Gestaltung hochkomplexer Beziehungsgefüge von Organisationen. Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Individuen, Systemen und Abläufen werden erkannt, Synergiepotenziale erschlossen. In den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen wird immer wieder neu die optimale Balance gesucht.

6. Stoppt die Blaulichtkultur!

Es gibt wenig Kinder, die sagen: „Wenn ich groß bin, will ich Brandschutzbeauftragter werden! Es ist so wichtig, Feuer zu vermeiden.“ Eher sagen sie: „Ich möchte Feuerwehrmann werden! Es ist so toll, mit dem schnellen roten Auto zu fahren, alle müssen ausweichen und ich bin ein Held, wenn ich den Brand gelöscht habe!“

„Wir sind wirklich gut, wenn Feuer am Dach ist!“ hört man dementsprechend auch immer wieder in Unternehmen. Geplantes, strukturiertes Arbeiten ist weniger reizvoll und liefert weniger Gesprächsstoff als spektakuläre Notfallsaktionen.

Die Unternehmenskultur ist vielfach geprägt von der pseudo-produktiven Hektik des Alltags. „As soon as possible“ ist ein häufig gehörte Antwort. Die „Blaulichtkultur“ lebte vom Nervenkitzel dringender, spektakulärer Einsätze, wo man sich völlig legitim über Regeln hinwegsetzen kann und wo es mit Improvisation immer wieder gelingt, Situationen um Haaresbreite zu retten. Die Jagdkultur ist auch heute noch weit verbreitet.

Dort mittel- und längerfristiges Denken und Planung entgegenzuhalten, wo Dinge routinemäßig gut laufen, hat auch einer Umdefinition von Erfolg und Leistung bedurft. Sich Zeit zum Nachdenken und für strategische Entscheidungen zu nehmen, in eine tragfähige Basis zu investieren, gerade weil die Zeit so sehr drängt, ist leichter gesagt als getan. „Der Boxenstopp der Formel 1“ war eine Metapher für die Synthese zwischen Wunsch und Erfordernis nach Tempo und dem „Fitmachen“ für die Zukunft.

In einem IT-Help-Desk haben wir beim Eingang das Schild „Blaulicht ausschalten“ angebracht. Damit wollten wir die Aufmerksamkeit erwecken, dass hier die „Straßenverkehrsverordnung“ wieder gilt, dass die Regeln einzuhalten sind und ein „ich bin im Einsatz“ nicht als Generalabsolution gilt, sich über alle Vereinbarungen hinwegsetzen zu dürfen.

Es hat zahlt sich absolut aus, der männlichen „Blaulichtkultur der Feuerwehrmänner“ die durchaus weibliche „nachhaltige Brandschutz-Philosophie“ entgegenzuhalten.

7. Bereichernde Wirkung der Unterschiedlichkeit

Frauen bereichern die Unternehmenskultur. Gemischte Teams bieten wesentlich mehr Perspektiven und Gestaltungsmöglichkeiten. Die Frage „Wer ist besser: Männer oder Frauen?“ ist genauso sinnlos wie die Frage: „Was ist wichtiger: Motor oder Fahrgestell?“ Kontraproduktive Machtspiele dienen nur der Vernichtung von Energie! Erfolgversprechend ist vielmehr, dass man sich auf gemeinsame Ziele einigt. Die entscheidende Frage muss dann lauten: „Wie können wir gemeinsam KundInnenutzen und Unternehmenserfolg erzielen? Wer bringt dazu welche individuellen Stärken und Potenziale ein?“ ÖBB-Vorstandsdirektor Schmidt formuliert es treffend: „Ich kenne nur 2 MitarbeiterInnen-Gruppen: Solche, die direkt, und solche, die indirekt den KundInnen dienen.“

Voraussetzung für den gemeinsamen Erfolg ist gegenseitiger Respekt und die Bereitschaft voneinander zu lernen. Die Tatsache, dass oftmals Frauen Situationen anders als Männer wahrnehmen und einschätzen wird oft als problematisch eingeschätzt. Das Gegenteil ist der Fall: So wie ein Gegenstand im Grundriss anders aussieht als im Aufriss bietet das zusätzliche Perspektiven und mehr Ansatzpunkte für Lösungen! Erkenntnis entsteht in der Auseinandersetzung

und nicht aus dem Gleichklang. Auch Albert Einstein hat gesagt: „Wenn zwei Menschen immer die gleiche Meinung haben, ist einer überflüssig!“

Gemischte Teams von Männern und Frauen sind eine große Chance, komplexe Probleme in einem dynamischen Umfeld wirkungsvoll zu meistern. Dafür sollte man auf das gesamte Potenzial von Know-How-TrägerInnen und Lösungsansätzen zurückgreifen und nicht von vornherein die weibliche Hälfte praktisch ausschließen!

8. Selbst-bewusste Frauen:

Gerade Frauen neigen dazu, bei sich selbst die Nachteile und bei den anderen die Vorzüge zu sehen. Mitarbeiterinnen und Bewerberinnen möchte ich daher auffordern, ihr Frausein und ihr Andersein selbstbewusst in IT-Organisationen einzubringen. Die zusätzlichen Perspektiven und die daraus resultierenden Synergiepotenziale sind für die Unternehmen ein großer Mehrwert. Eine Teilnehmerin aus dem Seminar „Frauen auf dem Weg zur Business Excellence“ hat es auf den Punkt gebracht: Irgendwann hab' ich erkannt, dass ich kein guter Mann werden kann. Da hab ich beschlossen, eine gute Frau zu werden.“

9. Vernunft ist mehr als Verstand

„Jetzt bleiben Sie sachlich!“, „Müssen Sie immer gleich so emotional werden?!“ oder gar „Heben Sie sich Ihre Emotionen für Ihren Partner auf, hier im Meeting haben Sie nichts verloren“ sind oft verwendete Killerphrasen, um Frauen in Ihre Schranken zu weisen. Klarer Fall von Machtübergriff à la: „Wir bestimmen hier, was Sache ist und wie die Regeln lauten.“ Entscheidungen aus dem Bauch gelten in Wirtschafts- und Managementkreisen als nicht salonfähig und werden dementsprechend abgewertet.

Aber man muss zuerst den Menschen erreichen, bevor man zur Sache kommen kann. Erst wenn die Beziehungsebene geklärt ist, können konstruktive, zielgerichtete Dialoge entstehen. Davor dient das pseudosachliche Geplänkel zeitvernichtend der Selbstdarstellung und dem Abklopfen der Reviere. Gegenseitige Wertschätzung wäre ein guter Tausch gegen unproduktive Machtrituale. Etwas mehr menschliche Wärme wäre ein guter Nährboden für Leistungsbereitschaft und persönliche Wirkungsgrade.

Unterzieht man sich einem Persönlichkeitstest und kommen darin Emotionen zur Sprache, enttarnt man diese oft bei näherem Hinsehen als aufbrausende Ausbrüche hitziger Gemüter. Für die meisten dieser Tests sind auch „klassische“ Männer Modell gestanden! Empathisches Verständnis, Einfühlungsvermögen und ein gutes Gespür für Bedürfnisse (für sich und andere!) sind damit selten gemeint. Emotionale Stärke und intellektueller Verstand werden oft diametral als Gegensatzpaar dargestellt. Genau darin besteht die Denkfalle: Das ausschließende „entweder-oder“ ist nicht zutreffend: Warum soll ich weniger mein Hirn gebrauchen, nur weil ich auch für Emotionen offen bin? Warum soll ich über weniger Einfühlungsvermögen verfügen, nur weil ich analytisch denken kann? Professionelle Distanz und menschliche Wärme lassen sich wunderbar miteinander kombinieren. Ausgewogenheit, Angemessenheit und Ausrichtung auf gemeinsame Ziele sind relevante Qualitätsdimensionen. Denn wie schon Paracelsus gesagt hat: „Die Dosis macht das Gift.“

In unserer patriarchalischen Kultur ist das Denken eindimensional forciert worden. Achtsames Wahrnehmen des Umfelds wie z.B. aufmerksames Zuhören wird im Abendland viel weniger kultiviert. Fühlen und intuitives Ahnen sind in den Privatbereich verbannt. Wissenschaft und Wirtschaft verschließen sich diesen fassettenreichen Kanälen des Austausches mit unserer Umwelt. Ich ermutige Frauen, die mit diesen Fähigkeiten ausgestattet sind, sich aktiv gegen eine Entwertung zu wehren und diese zusätzlichen Potenziale aktiv als Gestaltungselement zu nutzen. Ich halte viel vom Appell: „Lasst uns arbeiten wie Kinder spielen“. Gefragt ist konzentrierte Achtsamkeit, die eine unglaubliche Innovation und Produktivität ermöglicht. Ein Alternativkonzept zu falsch verstandenem Heldentum.

Wer einerseits Problemstellungen auf der Basis von Zahlen, Daten, Fakten analysiert und anderer-seits auch das intuitive, nonverbale Vokabular beherrscht, erzielt mehr Tiefenschärfe und erzielt so optimale Ergebnisse. Es wäre unklug, sich diesem bereichernden Spektrum zu verschließen. Intuition ist eine wertvolle Fähigkeit, die man sich in langjähriger, mühsamer Erfahrung erwirbt. Viele kleine Puzzlesteine erfahrener Wahrnehmungen lassen ein erkenntnisreiches Gesamtbild der Situation erahnen, dass tausendmal mehr sagt als die einzelnen Fakten. Ein diffuser Eindruck, hier stimmt was nicht, schärft gezielt die Aufmerksamkeit und erschließt somit weiterführende Erkenntnisse, die der Denkapparat analysiert und für aussagekräftige Ergebnisse nutzt. Zum Glück entmystifiziert jetzt auch die Wissenschaft die Intuition: neueste Hirnforschungen haben ergeben, dass unser Hirn ca. 11 Millionen mal mehr an Informationen speichert als es bewusst wahrnimmt. Eine tolle Fähigkeit, wenn man dieses implizite Wissen immer wieder einzusetzen versteht!

10. Beruf und Familie

„Aber bei Frauen besteht immer das Risiko einer Schwangerschaft!“ ist ein vielgehörter Einwand. Tatsache ist, dass statistisch gesehen, die Fluktuation unter Männern größer ist als unter Frauen. Das Risiko, einen jungen Mann durch Karrieresprünge zu verlieren, ist wesentlich größer als dass eine Frau schwangerschaftsbedingt ausfällt. Eine Parallele findet sich darin, dass beispielsweise weltweit nur ca. 15 bis 30 Menschen an Haibissen sterben. Viel mehr Menschen werden nur in der Karibik von herunterfallenden Kokosnüssen getötet. Trotzdem gibt es den furchteinflößenden Film „Der weiße Hai“ ... und keinen mit dem Titel „Die weiße Kokosnuss.“

„Aber Sie müssen wenigstens einsehen, dass sich Teilzeit und Karriere nicht vertragen!“ rechtfertigen viele die gläserne Decke der Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen und Männern, die sich auch für das Familienmanagement engagieren. Etliche Männer sind z.B. Geschäftsführer von mehr als einem Unternehmen oder Projektmanager von mehreren Großprojekten und niemand fragt, ob dies in Teilzeit möglich ist. Frauen wird nach wie vor unterstellt, dass sie weniger zeitflexibel als Männer sind, weil sie z.B. rechtzeitig Kinder von der Betreuung abholen müssen. Erstens und objektiv betrachtet: Wenn ein Mann um 17.00 Uhr das Meeting mit der Bemerkung verlässt: „Ich hab noch einen wichtigen Termin und bin davon ausgegangen, dass das Zeitmanagement soweit klappt, dass wir vereinbarungsgemäß pünktlich fertig sind“, dann klingt das professionell und wichtig. Niemand wird sagen, der Mann ist zu wenig flexibel, weil er zu viele Termine hat. Es ist also hilfreich, Familien-Vorhaben als wichtige Termine zu deklarieren. Zweitens und viel wichtiger: Es muss auch Männern ermöglicht und schmackhaft gemacht werden, Familienpflichten zu übernehmen. Soll Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen gelingen, muss sie auch für Männer gefördert werden. Umdenken und über den Schatten traditioneller Denkmuster zu springen, zahlt sich aus!

Bei der Verleihung der Audit-Zertifikate „Beruf und Familie“ des Bundesministeriums für soziale Sicherheit und Generationen begründete ein Geschäftsführer einer ausgezeichneten IT-Organisation seine Teilnahme an dem Verfahren mit den Worten „Das Thema Familie kommt auf uns zu.“ Deutlich zeigte seine Körpersprache, dass er dies – in Anbetracht des Alters seiner MitarbeiterInnen – als Bedrohung für das Unternehmen wahrnahm. Mehr der Not gehorchend setzte er sich mit Themen wie Teleworking und flexible Arbeitszeiten auseinander.

Übersehen hat er dabei, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht nur eine massive Belastung aller Betroffenen darstellt, sondern auch mit vielen sehr wertvollen Kompetenzen verbunden ist: Mütter, die nicht auf Ihr berufliches Engagement verzichten wollen und berufstätige Männer, die es sich nicht nehmen lassen wollen, auch in der Familie ihre Rolle aktiv zu gestalten, erfahren ein permanentes Intensivtraining bzgl. sozialer Kompetenzen und systemischen Denken in komplexen Beziehungsstrukturen. In einem im Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz erhältlichen Buch „Familienkompetenzen“ hat man wissenschaftlich erhoben, welchen Wert die mit Familienmanagement erworbenen Social Skills für Unternehmen darstellen. Bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist der Grat zwischen Herausforderung und Überforderung schmal. Es lohnt sich aber für Frauen und Männer diese Balance zu suchen.

11. Business Excellence braucht Männer und Frauen

Damit das „Gender-Mainstreaming“ seinem Namen gerecht wird, muss die Wahrung der Chancengleichheit sowohl in der MitarbeiterInnenorientierung als auch in KundInnen-orientierung durch die Berücksichtigung der Unterschiede zwischen Frauen und Männern zu einem handlungsleitenden Prinzip werden. Nur wenn die Rahmenbedingungen individuelle Bedürfnisse angemessen berücksichtigen, können Leistungspotenziale ausgeschöpft und zur Erreichung der gemeinsamen Ziele optimal eingesetzt werden!

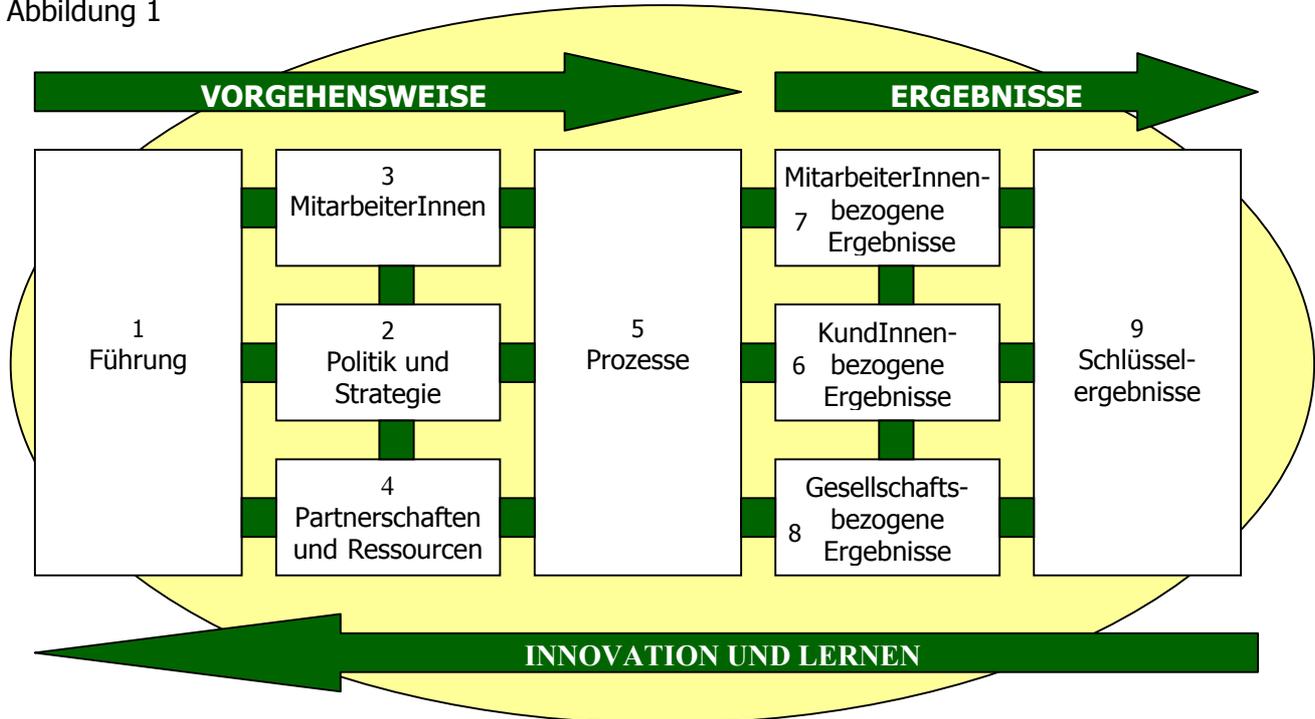
Um das Gender-Mainstreaming-Konzept noch wirkungsvoller im Unternehmen zu verankern und die Implementierung systematisch zu evaluieren, hat der Vorstand des AMS den Auftrag gegeben, diese Perspektive in den bundesweit laufenden Business-Excellence-Prozess zu integrieren. Vorstandsvorsitzender Dr. Herbert Buchinger: „Es gibt grundlegende Übereinstimmungen zwischen Qualitätsmanagement und Gender-Mainstreaming. Beide Strategien haben zum Ziel, die unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnisse der KundInnen und MitarbeiterInnen zur strategischen Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten und Entscheidungen zu nutzen.“

Wie kann auch Total Quality Management umfassend sein, wenn viele Unternehmen die Bedürfnisse von Frauen im Unternehmen außer Acht lassen?

Unter Projektleitung von Drⁱⁿ. Pauline Pointner und Mag^a Gabi Beidl hat man in die neun Kriterien des international standardisierten Business-Excellence-Modell der EFQM und AFQM1 die Gender-Ansätze integriert. Damit soll in Unternehmen mittels intern durchgeführten Selbstbewertungen auch die Gender-Dimension systematisiert mitberücksichtigt werden.

¹ European und Austrian Foundation for Quality Management

Abbildung 1



Die Führung gibt mit dem Leitbild Orientierung für die Entwicklungsprozesse des Unternehmens, sie schafft Strukturen und Rahmenbedingungen für eine von KundInnenorientierung, Qualitätsbewusstsein und Verbesserungsprozessen geprägte Unternehmenskultur und lebt diese Werte auch selbst intern und extern vor. In Policy Deployment- und Strategie-Prozessen werden Ziele, Strategien und Pläne über alle Unternehmensbereiche und hierarchischen Bereiche heruntergebrochen. Mit auf die Unternehmensziele und KundInnenbedürfnisse ausgerichteten Prozessen werden die Strategien wirkungsvoll umgesetzt. Dies führt zu herausragenden Geschäftsergebnissen. Gemäß der TQM-Grundthese ist KundInnenzufriedenheit und -bindung die Grundsäule des Erfolgs. MitarbeiterInnen-Orientierung ist zwischen Führung, Strategie und den Prozessen angesiedelt. Know-How-Aufbau, Persönlichkeits-, Führungskräfte- und Teamentwicklung und sind damit als Führungsinstrumentarium positioniert, mit dem jene Skills geschaffen werden, um die Prozesse gemäß der Unternehmensstrategie umzusetzen. Der gering-schätzbare Begriff „Humanressource“ wird der strategischen Bedeutung der MitarbeiterInnen für zukünftige Erfolge in keiner Weise gerecht. Daher sind auch Kennzahlen zu MitarbeiterInnen-Zufriedenheit und -bindung wesentliche Ergebnisse mit denen Business Excellence evaluiert wird. Je persönlicher die Dienst-Leistungen, desto enger ist die Relation zwischen MitarbeiterInnen-, KundInnenzufriedenheit und Geschäftserfolg. Der verantwortungsbewusste Umgang mit Ressourcen – wie z.B. auch Wissen und Informationen -, die Gestaltung von Kooperationen und die gesellschaftspolitische Verantwortungen runden das TQM-Modell ab.

Im speziell dafür geschulten internen AssessorInnen-Team werden mit der sogenannten Radar-logik Stärken und Verbesserungspotenziale des unternehmerischen Regelkreises unter Berücksichtigung der Gleichstellung von Männern und Frauen aufgezeigt: Von den

angestrebten Zielen und geplanten Ergebnissen (Results) über die systematisierte Vorgehensweise (Approach), die konsequente Umsetzung (Deployment) bis zur kritischen, lernorientierten Selbstbewertung (Assessment und Review).

12. QuickScan der Gender-Business-Excellence

Der international anerkannte österreichische Management-Experte Peter Drucker bringt den wesentlichen Unterschied zwischen Effizienz und Effektivität auf den Punkt: Noch wichtiger, als die Dinge richtig zu tun, ist es, die richtigen Dinge zu tun! Engagierte Unternehmen, die die strategische Fokussierung ihrer Aktivitäten, ihres Ressourceneinsatzes und ihrer Aufmerksamkeit checken wollen, können dies in einem eintägigen gecoachten Selbst-Bewertungs-Workshop systematisch evaluieren. Auf der Basis des Gender-Business-Excellence-Modells und der oben dargestellten Radar-Logik werden zunächst die unterschiedlichen Erwartungen der einzelnen Interessensgruppen KundInnen, MitarbeiterInnen, Eigentümer, KooperationspartnerInnen und Gesellschaft erfasst. Wie gut ist das Management-Informationssystem geeignet, mit Kennzahlen die Erfüllung der verschiedenen Erwartungen zu überprüfen? Wie werden die Beziehungen zu diesen Zielgruppen gemanagt? Wie gut sind die Organisation und die Kooperationsstrukturen auf diese Erwartungen ausgerichtet? Wie passt das alles zur eigenen Strategie und Planung? Wie spiegelt sich das in der Unternehmens- und MitarbeiterInnen-Führung wieder? Durch systematisches Querchecken der unterschiedlichen Sichtweisen wird strategischer Handlungsbedarf identifiziert, der in einem priorisierten Maßnahmenkatalog mündet. Equality Management wird so zum integralen Bestandteil erfolgs- und kundInnen-orientierter Unternehmensführung.

13. Zukunftskonzept Gender-Führungspaare

Die bereichernde Wirkung von Unterschieden gilt vor allem auch in gemischten Führungsteams von Männern und Frauen. Traditionell sind Männer stärker in vorhandene – über Jahrhunderte von Männern entwickelte - Organisationsstrukturen eingebunden, während Frauen eher den Blick und Zugang von außen haben. Der Versuch, Frauen an männliche Verhaltensmuster anzugleichen und ihr – natürlich auch irritierendes - Potenzial an Flexibilität und Innovation zu ignorieren, nimmt den Unternehmen eine Chance. Die Zusammenarbeit von Männern und Frauen in Teams – „Gender-Paare“ – kann die optimalen Synergie-Effekte für die Dynamik von Organisationen entstehen lassen.

Schon in den neunziger Jahren wurde man in den USA auf ein Phänomen aufmerksam: Mann-Frau-Paare sind bei gemeinsamer Unternehmensleitung überaus erfolgreich. Wenn beide fachlich kompetent und erfahren sind und ihre Qualifikationen sinnvoll ergänzen, dann schneiden „gemischte Doppel“ besser ab als andere. Auf der Basis gegenseitiger bereichernder Ergänzung können sie auch ihre speziellen Gender-Kompetenzen einbringen und damit effektive Synergien entwickeln. Wenn keine versucht, seine oder ihre Art, an die Dinge heranzugehen, zur Norm zu machen, sondern die Andersartigkeit als Chance für Entwicklung und Konsens sieht, die den individuellen Bedürfnissen gerecht werden, dann

kann eine unglaublich produktive Dynamik entstehen.

Dabei spreche ich aus eigener Erfahrung als geschäftsführende Gesellschafterin: Unser eigenes Unternehmen hatte die Tendenz zu einem deutlichen Frauenüberhang. Weibliche Consultants und Trainerinnen haben sich von unserer Unternehmensphilosophie eher angezogen gefühlt. Der Überzeugung folgend, dass gemischte Teams von Frauen und Männern wirkungsvoller sind, habe ich bewusst Ausgleich geschaffen: Jetzt schätze ich die Gestaltungsmöglichkeiten in einem vierköpfigen Führungsteam von zwei Frauen und zwei Männern.

Conclusio:

Die Unterschiedlichkeit von Frauen und Männern als Chance für Unternehmen und Wirtschaft:

„Rund oder eckig“, „richtig oder falsch“, „alles oder nichts“, „Freund oder Feind“: In unserer abendländischen Kultur ist polarisierendes Schwarz-Weiß-Denken weit verbreitet – insbesondere in der „bit-orientierten“ IT-Welt. Fassettenreiches „anders“ und konsensfähiges „sowohl als auch“ bedarf einer bewusster Einstellungsänderung.

Frauen und Männer bevorzugen oft unterschiedliche Kommunikationsmuster und Problemlösungsstrategien. Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungs-, Sozialisations- und Kulturhintergründen erweitern den Wahrnehmungshorizont, die Lösungsperspektiven und das Handlungsrepertoire. „Wenn 2 Menschen immer einer Meinung sind, ist einer überflüssig.“ vertritt Einstein die Überzeugung, dass Erkenntnis in der Auseinandersetzung entsteht.

Unterschiedliche Sichtweisen und daraus resultierende divergierende Interessen erzeugen ein konstruktives Spannungsfeld, in dem sich Neues entwickeln kann. Vorausgesetzt, man stellt sich den Konflikten und regelt professionell, wie man gemeinsame, verbindliche Entscheidungen trifft. Die Unternehmensführung muss Rahmenbedingungen gestalten, in denen sich die individuellen Stärken entfalten und Synergien entstehen können. Gegenseitiges Verständnis und Wertschätzung sind das Öl im Getriebe der Zusammenarbeit.

Gemeinsam soll man sich dann der zentralen Frage stellen: „Was haben unsere KundInnen davon, dass wir uns von unseren MitbewerberInnen unterscheiden?“ „Warum sind wir für unsere KundInnen die beste Wahl?“ „Mit welchen individuellen Stärken und Potenzialen können die Einzelnen zum gemeinsamen Gelingen beitragen?“ und „Wie müssen wir uns organisieren, damit wir unsere Kräfte auf KundInnen-Nutzen fokussieren und dabei einen optimalen Wirkungsgrad erzielen?“

Um für die sich bereits abzeichnenden, zukünftigen Marktentwicklungen gerüstet zu sein, müssen Unternehmen für Männer und Frauen ein attraktiver Arbeitgeber sein, der faire Chancen zur Weiterentwicklung bietet. Gemischte Teams von Männern und Frauen sind eine große Chance, komplexe Probleme in einem dynamischen Umfeld wirkungsvoll zu

meistern. Dafür sollte man auf das gesamte Potenzial von Know-How-TrägerInnen und Lösungsansätzen zurück-greifen und nicht von vornherein die weibliche Hälfte praktisch ausschließen!

Dienstleistungsqualität braucht Beziehungsqualität – und diese wird von Menschen gestaltet und erlebt. Zum Menschsein von KundInnen und MitarbeiterInnen gehört auch das Frau- bzw. Mannsein.



Mag^a. Monika Herbstrith