

Und warum gibt es so wenige Chefinnen? Ich rede jetzt nur von Strukturen und objektiven Gründen. Der Journalismus ist noch immer ein männlich dominiertes Arbeitsfeld mit männlichen Machtstrukturen. Die journalistische Arbeit ist frauenfeindlich organisiert. Themen und Events, die tagtäglich bedient werden sollen, sind auf die männliche Wahrnehmung zugeschnitten. Es wird teilweise im Print- und besonders im Online-Bereich ein künstlicher Adrenalindruck erzeugt, der häufig Männer befähigt und Frauen mit den Schultern zucken lässt. Ich persönlich finde den Adrenalin-Kick zwar oft auch toll, aber nicht unbedingt sexy, denn ich kann meine Arbeit auch anders erledigen.

Die gläserne Decke existiert wie in anderen Branchen auch; hinzu kommt eine intransparente Personalentwicklung. Beispielsweise wurde beim Spiegel vor einigen Monaten eine Ressortleitungsstelle ausgeschrieben, die noch vor Ablauf der Bewerbungsfrist mit einem männlichen Kandidaten besetzt wurde. Der nächste Punkt ist, dass die Aussteigerquote unter jungen Journalistinnen besonders groß ist. Schon nach fünf Berufsjahren fällt ihr Anteil auf weit unter 50 Prozent. Das Problem ist, dass einerseits die Journalistinnen alle sogenannten männlichen Eigenschaften zeigen sollen – Aggressivität, Selbstsicherheit, Durchsetzungskraft –, während die Gesellschaft aber gleichzeitig von den Frauen noch immer verlangt, dass sie empathisch, liebevoll, mitfühlend und mütterlich auftreten. Und diesen Double-Bind wollen Frauen im Journalismus oft einfach nicht mehr länger mitmachen. In der Altersgruppe der 36- bis 45-Jährigen – dann, wenn man anfängt, die Karriereleiter hochzugehen – ist nur noch jeder Dritte im

Journalismus weiblich. Journalistinnen, die im Job bleiben, sind seltener verheiratet und haben noch seltener Kinder als der Durchschnitt der Akademikerinnen. 40 Prozent der Akademikerinnen sind kinderlos, demgegenüber sind es 67 Prozent der Journalistinnen. Das sagt viel über meine Branche.

Die Frage bleibt, was eine breite Vertretung von Frauen in den Medien bringt. Machen sie einen anderen Journalismus? Die Schriftstellerin Else Buschheuer hat sich mal gefragt, was weiblicher Journalismus ist. Ein Kolibri am Medienhimmel? Ein Kaktus in der Landschaft? Frauen sind nicht die besseren Menschen und Untersuchungen zeigen – auch nicht die besseren Journalistinnen. Aber Frauen berichten tatsächlich weitblickiger und realistischer. Doch wenn es darum geht, die Welt auszulegen – was man eben im Journalismus tut –, kommen sie selten zum Zuge. Ihre Sicht der Dinge, ihre Annäherung an die Wahrheit, ihr Blick auf die Verhältnisse ist noch immer wenig präsent.

Und warum geht das gar nicht? Weil dadurch ein entscheidender Ansatz der Weltdeutung fehlt. Macht hat, wer die Sicht auf die Welt bestimmt. Und da sich weibliche Erfahrungshorizonte noch immer unterscheiden – und zwar nicht aufgrund der Biologie, sondern aufgrund der Sozialisation und Erziehung – nähern sich Frauen der Wahrheit anders bzw. suchen andere Wahrheiten. Sie binden ihre Erkenntnisse an ihre Lebensverhältnisse zurück. Diese Vielfalt der Stimmen im Journalismus ist notwendig, um mehr zu wissen und besser zu begreifen. Die Welt wird so ein bisschen verständlicher und dadurch ein bisschen besser. Wir Frauen sind weiß Gott nicht alles, aber ohne uns ist alles Mist. Vielen Dank!

## Gemeinsam für Gleichstellung: Wie Frauen und Männer den kulturellen Wandel im Unternehmen gestalten<sup>1</sup>

**Ana-Cristina Grohnert**

Managing Partner People für Deutschland, Schweiz, Österreich, Ernst & Young GmbH, Hamburg

Seit vielen Jahren, wenn nicht Jahrzehnten, beschäftigen sich Unternehmen mit der Frage der weiblichen Potenzialträgerinnen und damit mit der Herausforderung, exzellent ausgebildeten und kompetenten Frauen den Weg in Führungs- und Entscheiderpositionen der Wirtschaft zu ermöglichen.

Nicht nur, dass der gesunde Menschenverstand es jedem Unternehmer gebieten würde seine Schlüsselpositionen nur mit den besten und fähigsten Kandidaten und Kandidatinnen zu besetzen (und das wären nach gaußscher Normalverteilung mindestens zur Hälfte Frauen), sondern mittlerweile füllen wir ganze Bücherregale mit Studien und Untersuchungen, die eindeutig aufzeigen, dass diverse Teams erfolgreicher wirtschaften. Ernst & Young hat mit der Mixed Leadership Studie 2012 genau das bewiesen.

In dieser Studie hatten wir uns die 300 größten börsennotierten europäischen Unternehmen angeschaut und ihre Perfor-

mance in Bezug auf Umsatz, Gewinn, Beschäftigung und Börsenwert im Zeitraum von 2005 bis 2010 verglichen. Unternehmen mit weiblichen Vorstandsmitgliedern (ohne Rohstoff- und Energieunternehmen) haben sich im Zeitraum 2005 bis 2010 bei den Kennziffern „Umsatz“, „Gewinn“ und „Börsenwert“ deutlich besser entwickelt als Unternehmen ohne weibliche Vorstandsmitglieder. Bei der Kennziffer „Beschäftigung“ war der Unterschied auch gegeben, aber mit nur zwei Prozent relativ gering.

In Anbetracht des viel beschworenen „Business Case“ haben sich Unternehmen aufgemacht, die Struktur unserer Arbeitswelt „frauenfreundlicher“ zu gestalten. Selbstverpflichtungen und Auditierungen, Frauennetzwerke und Mentoringprogramme, Frauen-Führungsworkshops, Initiativen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Kinderbetreuung und Mütterzirkel, Krippen und Mutter-Kind-Büros – die Liste der Maßnahmen, die Frau-

<sup>1</sup> Statement bei der Präsentation der Studie „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – 2012: Ziele, Strategien und Maßnahmen für mehr Frauen in Führungspositionen“ am Mittwoch, 28. November 2012, von 11.00 bis 15.00 Uhr im Allianz Forum, Pariser Platz 6, 10117 Berlin.

en befähigen sollten, die gläserne Decke zu durchbrechen und nachhaltig in Unternehmenshierarchien aufzusteigen, ist lang.

Und doch entsprechen die Resultate in der Arbeitswelt von heute nicht den Vorstellungen und schon gar nicht den gesteckten Zielen. Der Fortschritt gemessen am Anteil der Frauen in Führungs- und Entscheidungspositionen, den man sich erhoffte, ist weit hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Dabei mischt sich in die aktuelle Diskussion zu Recht der Zweifel, ob ein weiteres Frauenförderprogramm wirklich die ersehnte Veränderung bringen oder ob mehr des Gleichen nicht weiter die gleichen, unbefriedigenden Ergebnisse liefern würde.

Die erste Erkenntnis ist wohl, dass sich die gläserne Decke nicht mit weiteren strukturellen Maßnahmen durchbrechen lässt, sondern dass nur eine kulturelle Veränderung innerhalb der Unternehmen zu ihrer Zerschlagung beitragen kann. Kulturelle Veränderungen werden alle Mitarbeiter und Führungskräfte betreffen und müssen folglich von allen getragen werden. Während sich in der Vergangenheit die Herren bei der Diskussion um Mutter-Kind-Büros und Frauenseminare gemütlich zurücklehnen und dem Tagesgeschäft widmen konnten, werden sie bei der Frage der Unternehmenskultur zu wichtigen Stakeholdern und Mitstreitern. Und darauf folgt die zweite Erkenntnis: Der Diskurs zur Geschlechtervielfalt wurde und wird vielfach einseitig und exklusiv geführt, nämlich weitestgehend ohne die Männer. Teils bewusst und vielfach unbewusst wurde in einem Antagonismus zwischen Frauen und Männern argumentiert. Das Geschlechterverhältnis wurde als Nullsummenspiel konstruiert, das suggerierte, dass Männer in Unternehmen verlieren, wo Frauen gewinnen oder berufliche Erfolge feiern. Wir haben ganz viel Gewicht und Aufmerksamkeit in eine Waagschale geworfen, ohne darauf zu achten, dass sich auch die andere Seite verändern muss, damit ein Gleichgewicht erhalten bleiben kann.

Unser Beitrag in der Jahresschrift stellt eine Reihe wichtiger Impulse und Einblicke aus Wissenschaft und Praxis zusammen, die aufzeigen, wie der Wandel gelingen und Geschlechtergleichstellung zu einem gemeinsamen, unternehmenskulturellen Projekt werden kann. Es wird aufgezeigt, welchen Einfluss Mentalitätsmuster und genderbasierte Stereotypen auf Personalentscheidungen haben und wie diese objektiviert und durchlässiger gestaltet werden können.

Die Empfehlungen für die Praxis richten sich an vier wesentlichen Bausteinen aus:

**1. Kommunikation und Kultur:** Hier werden Themen wie Visibilität von männlichen Rollenmodellen (die Gender Equity fördern und für eine Wertschätzung von Vielfalt stehen) oder Micro-Messages beleuchtet (wie Bildsprache und Wortwahl im Unternehmen Kultur und Wahrnehmung prägen können).

**2. Flexibilisierung:** Initiativen, Maßnahmen und gezieltes Veränderungsmanagement rund um das Thema Flexibilität sind und bleiben mit die wichtigsten Enabler für Gender Equity. Dabei brauchen wir ein neues und erweitertes Verständnis von Flexibilität, denn hierbei geht es nicht nur

um die Reduzierung der Arbeitszeit während oder nach einer Familienphase, sondern allgemein um selbstbestimmtes Arbeiten in einem wertschätzenden und vertrauensvollen kollegialen Arbeitsumfeld. Wenn wir in der Vergangenheit über Flexibilisierungs- und Vereinbarkeitsthemen nachgedacht haben, war die erste direkte Assoziation erst einmal die mit berufstätigen Müttern. Die Kategorisierung als „Frauenthema“ hat uns bis dato nicht weitergeholfen. Die Implementierung von Flexibilisierungsmaßnahmen allgemein sowie die Positionierung von familienspezifischen Maßnahmen wie Kinderbetreuung, Elternzeit und so weiter muss in Zukunft ein von Frauen und Männern gemeinsam zu bearbeitendes Interessengebiet und Projekt im Unternehmen werden.

**3. Karriereplanung:** Die Themen Karriereplanung und Mobilität sind weitere wichtige Anknüpfungspunkte, wo Unternehmen weibliche und männliche Mitarbeitende in der Erarbeitung gemeinsamer Positionen unterstützen können. Karriereplanung heißt heutzutage Strategien erarbeitet, wie beide Partner/innen erfolgreich die nächsten Schritte angehen können. Immer mehr unserer Mitarbeiter/innen leben als Dual Career Couples und Themen der Vereinbarkeit und der Rollenverteilung – gerade im familiären Umfeld – rücken in den Mittelpunkt.

**4. Training und Kompetenzentwicklung:** Die Sensibilisierung und gezieltes Training zu „Unconscious Bias“ (unterbewusste Vorurteile, persönlicher Referenzrahmen) sind essenzielle Bausteine zu mehr Gleichberechtigung und Partizipation im Unternehmen. Ausgrenzung, Marginalisierung und Benachteiligung geschehen oftmals unterbewusst – es ist nicht immer transparent, wie unsere Kommunikation, Handlungen und Verhaltensweisen auf andere wirken. Jeder, egal ob Frau oder Mann, kann sein Urteilsvermögen und seine Entscheidungsfindung objektivieren und damit verbessern. Trainings können Mitarbeiter/innen und Führungskräfte motivieren und dabei unterstützen, ihre stereotypen Wahrnehmungen zu reflektieren und deren Auswirkungen auf ihr Verhalten und ihre Entscheidungen besser einzuschätzen beziehungsweise zu kontrollieren.

## Fazit

Traditionell waren Fragen der Geschlechtergleichstellung Anliegen, die von Frauen vertreten wurden. Wenige Männer waren in die Erarbeitung und Implementierung von Gender-Equity-Lösungen involviert. Die nächsten Jahre werden zeigen, ob sich die Gesellschaft und vor allen Dingen die Unternehmen mit den Konsequenzen veränderter Wertestrukturen, Rollenverständnisse und Mentalitäten auseinandersetzen und passende Antworten finden können – Antworten, die von Frauen und Männern gemeinsam gestaltet werden müssen und die Gender Equity nicht als einen Verlust an Macht, sondern als einen Gewinn an Arbeits-, Beziehungs- und Lebensqualität darstellen.

Nachhaltige Modelle für eine erfolgreiche Zukunft gestalten wir nur gemeinsam.