

IM GESPRÄCH

Vielfalt bringt Erfolg

Die Lohnlücke zwischen Männern und Frauen ist nach wie vor groß – obwohl Frauen sogar besser ausgebildet sind als Männer. Diese Ressourcen nicht zu nutzen, ist für die Unternehmensberaterin Karin Schnappauf volkswirtschaftlicher Unsinn.



Karin Schnappauf ist Vorsitzende des Regensburger Clubs der Business and Professional Women Germany. Der Verband organisiert am 18. März den Equal Pay Kongress in Berlin.

Foto: Pinter

Am 18. März ist „Equal Pay Day“. Der Tag hat das Ziel, auf die ungleiche Bezahlung von Männern und Frauen hinzuweisen. Tatsächlich verändert sich der „Gender Pay Gap“ seit Jahren kaum. Er liegt in Deutschland bei rund 21 Prozent, „bereinigt“ bei sieben Prozent. Was ist der Grund dafür?

Karin Schnappauf: Deutschland befindet sich weiter unter den Schlusslichtern in Europa, weil sich an den Ursachen nur wenig geändert hat. Auch wenn man Faktoren wie Berufswahl, Branche und Teilzeitbeschäftigung herausrechnet, bleibt „bereinigt“ noch die reine Diskriminierung übrig. Der große Equal Pay Kongress am 18. März in Berlin will neuen Schwung in die Sache bringen, indem er wesentliche Ursachen als Ansatzpunkte in den Blick nimmt: Digitalisierung, Gehaltstransparenz, Unternehmenskultur, Rollenbilder, Partnerschaftlichkeit, Wert der Arbeit, Aufteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit und flexible Arbeitszeiten. Was man von anderen Ländern lernen kann, wird ebenfalls Thema sein. Ziel ist, dass jede und jeder in seinem beruflichen wie privaten Einflussbereich konkrete Schritte gehen kann, damit Bewegung in die Sache kommt. Denn volkswirtschaftlich betrachtet ist es wenig sinnvoll, Frauen tiptopp auszubilden und ihre Kompetenzen dann nicht adäquat zu nutzen. Wohin das über die Spanne des Berufslebens führt, lässt sich am noch deutlich höheren „Pensions-Gap“ ablesen.

Erwarten Sie von dem Ende 2016 beschlossenen Gesetz zur Lohngerechtigkeit von Frauen und Männern eine entscheidende Verbesserung?

Gehaltstransparenz ist wichtig, weil sie Frauen und Männern überhaupt erst eine Grundlage liefert, um ihren

Verdienst einzuordnen. Das Gesetz ist deshalb ein wichtiges Signal. Allerdings ist noch offen, wie viele Einschränkungen und Ausnahmen in das Gesetz eingebaut werden. So oder so gilt es, an vielen weiteren Schrauben zu drehen.

Die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit wird nach wie vor überwiegend von Frauen genutzt. Wie können mehr Männer für Teilzeit begeistert werden? Oder sehen Sie den Ansatzpunkt an anderer Stelle?

Das Statistische Bundesamt hat festgestellt, dass etwa 1,1 Millionen in Teilzeit arbeitende Frauen mehr Stunden arbeiten wollen und rund eine Million Menschen, vor allem Männer, Stunden reduzieren möchten. Mit Entschlossenheit, Verhandlungsgeschick, Kreativität, Flexibilität und nicht zuletzt moderner Arbeitsorganisation lässt sich da mit Sicherheit einiges bewegen. Akzeptanzprobleme bei der Belegschaft sehe ich weniger, für die Führungskraft wird die Aufgabe natürlich anspruchsvoller. Wesentliche Knackpunkte sind auch die immer noch verbreitete Präsenzkultur und branchenbedingte Einkommensunterschiede zwischen Mann und Frau. Mit Blick auf die Sicherung des Familieneinkommens ist die Frage nach einer längeren Elternzeit oder einer halben Stelle für den Mann dann oft schnell erledigt. Mein Favorit ist die vollzeitnahe Teilzeit mit etwa 30 Stunden. Das könnte tatsächlich die Verteilung von unbezahlter Arbeit zwischen Mann und Frau stark verbessern – zugleich wird damit auch moderne Führung möglich. Auch Jobsharing, also die Möglichkeit, sich eine Position zu teilen, ist noch zu wenig in den Köpfen aller Beteiligten. Damit lassen sich komplexe Stellenanforderungen erfüllen sowie Urlaubs- und Krankheitszeiten wunderbar abfedern. Eine digitale

Plattform für Unternehmen und Jobsharer ist zum Beispiel „Tandemploy“, die auch eine Human-Resources-Software anbietet, mit der Jobsharer intern zueinanderfinden.

Die Gleichbehandlung von Mann und Frau ist ein wichtiger Bereich des Diversity Managements, aber bei Weitem nicht der einzige. Was versteht man unter Diversity Management?

Es geht darum, Menschen unabhängig von Geschlecht, Religion, Alter, sexueller Orientierung, Migrationshintergrund oder Behinderung gut ins Unternehmen zu integrieren. Im Grunde bedeutet dies, eine Unternehmenskultur der Offenheit, Wertschätzung und Toleranz zu schaffen, damit alle die gleichen Chancen haben, beruflich durchzustarten.

Wieso sollten sich Unternehmen mit dem Thema Vielfalt beschäftigen?

Im Zeitalter der Digitalisierung – und dabei geht es beileibe nicht nur um Technologie – ist Vielfalt kein „nice to have“ mehr, sondern kann über den Fortbestand und den Erfolg des Unternehmens entscheiden. Heterogene Teams erzielen bessere Ergebnisse, insbesondere, wenn es um Innovation, Problemlösung und Krisenbewältigung geht. Um dieses Potenzial nutzen zu können, braucht es aber auch entsprechende Rahmenbedingungen.

Welche Rolle spielen dabei Führungsstil und Unternehmenskultur?

Sie ahnen es: die entscheidende!

Wie kann Diversity Management im Unternehmen implementiert werden?

Also ich bin überzeugt, dass viele – gerade jüngere – Mitarbeiter in ihrem

Privatleben mehr Vielfalt erfahren als im Betrieb und deshalb Toleranz innerhalb der Belegschaft durchaus vorhanden ist. Die Schwierigkeit sehe ich eher darin, dass Diversity höhere Anforderungen an Führung stellt. Wenn das Topmanagement sich nicht klar dazu bekennt und dies auch lebt, funktioniert es nicht. Um die verschiedenen Talente zur Entfaltung zu bringen, braucht es Personen, die sich auf unterschiedliche Menschen einstellen können. Mein Tipp, um solche Personen zu finden: insbesondere die Mitarbeiter in den Blick nehmen, die unter den bisherigen Bedingungen wenig Interesse an Führung zeigten. Dabei wird man einige Talente finden, die man bisher übersehen hat – darunter auch Frauen. Selbstverständlich ist die Personalabteilung gefragt, im Prinzip schon beim Zuschnitt, beim Profil der Stelle: Der erste echte Prüfstein ist die Stellenausschreibung: Wie ist sie formuliert? Falls ein Bild verwendet wird: Spricht das nur weiße Männer an oder andere Menschen auch? Bekommt „mensch“ den Eindruck, dass nur Vollzeitbewerbungen erwünscht sind?

Ist Diversity Management eine Angelegenheit von Großunternehmen oder können auch kleinere und mittlere Betriebe davon profitieren?

Gerade für KMU finde ich das Thema interessant – denn es ist ein Weg, sich kompetente und engagierte Fachkräfte zu sichern und am Markt zu bestehen. Vielfalt macht ein Unternehmen stärker. Kluge Unternehmen haben das bereits begriffen. Für die Volkswirtschaft insgesamt hoffe ich, dass sich noch viel mehr KMU auf diesen Weg machen.

Das Interview führte
Stephanie Burger