



Frauen verändern die Unternehmenskultur

Referentin: Bernadette Godart

Obfrau des Fachausschusses BIZ 14

Worüber sprechen wir?

- Monokulturen
- Frauen bereichern die Unternehmenskultur
- Forschungsergebnisse: Frauen in Teams
- Frauen in der Führung
- Gendergerechtigkeit – Sustainable Development Goals
- Strategische Innovationsagenda
- Kulturwandel
- Fazit



Monokultur

„Die ... Methode der Monokultur bietet Vorteile bei Pflege und Ernte, nutzt jedoch natürliche Ressourcen zwischen verschiedenen Organismen oft nicht optimal und erhöht die Anfälligkeit für Störungen (geringere Resilienz)....“

Wikipedia



Foto: Monokultur Fichte



Foto: Nachbarschaftstag, DWA NRW

Unternehmen der Branche im langsamen Wandel



Frauen bereichern die Unternehmenskultur mit weiblichen Fähigkeiten, ihren spezifischen Sichtweisen und ihrem Erfahrungsschatz sowie ihrem eigenen Stil.



Teams

Forschungsergebnisse zu homogenen Teams



Vorteile	Nachteile
Gutes Zusammengehörigkeitsgefühl	„Blindheit“ durch Routine
Niedrige Fluktuation	Fehlende Veränderungskompetenz
Können in stabilen Märkten erfolgreich sein	Nicht erfolgreich in einer VUCA Umwelt

homogene Teams = geschlechter-homogene Teams

„Homogene Teams haben niedrigere Diskussionskosten,
aber auch ein geringeres Innovationspotential.“

Prof. Dr. Sascha Friesike, Innovationsforscher,
Alexander von Humboldt Institut Berlin
University of Amsterdam

aus „Geschlechtergemischte Teams“, Prof. Dr. Astrid Szebel-Habig
Professorin für Personal- und Unternehmensführung, Hochschule Aschaffenburg, 2018

Teams

Forschungsergebnisse zu heterogenen Teams

Vorteile	Nachteile
Perspektivenvielfalt bei komplexen Aufgaben	Mitglieder müssen sich zusammenraufen
Erhöhung der Gruppenintelligenz	Höheres Konfliktpotential
Hohe Innovations- und Veränderungskompetenz	Gefahr von Subsystemen

heterogene Teams = geschlechter-heterogene Teams

„Diversität und Digitalisierung gehören zusammen. In diversen Führungsteams wagt man eher sich zu verändern als in Teams, in denen alle gleich sind.“

Christian Berg,
Geschäftsführer Allbright Stiftung Berlin

aus „Geschlechtergemischte Teams“, Prof. Dr. Astrid Szebel-Habig
Professorin für Personal- und Unternehmensführung, Hochschule Aschaffenburg, 2018

Teams

MIT-Studie 2015 zur Effizienz von Teams, 2015

Forschungsgruppe:

Christopher Chabris, Prof. Anita Woolley, Prof. Thomas Mallone



„Frauen erhöhen die kollektive Intelligenz einer Gruppe.“

- Frauen bringen höhere soziale Intelligenz mit
- Redezeiten in Teams dynamischer verteilt

Teams

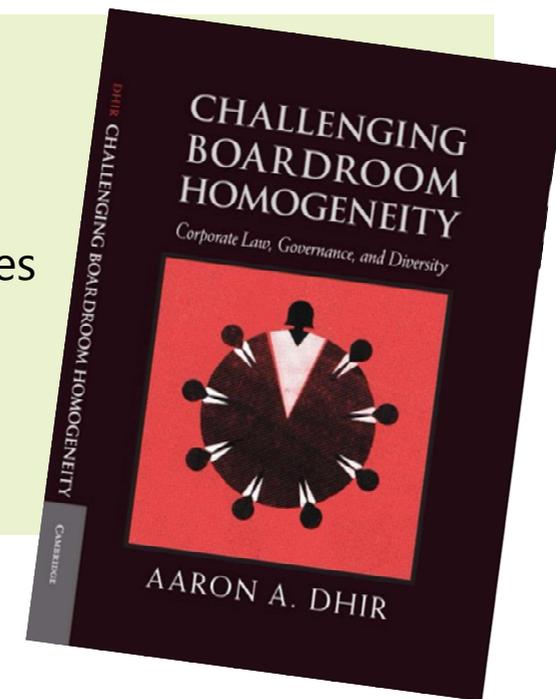
2016: Prof. A. Dhir, Osgoode Law School und vormals Yale Law School



Geschlechtergemischte Teams - besseres Miteinander.

- Intensiverer Austausch
- Bessere Entscheidungsfindung
- Effektiveres Risiko- und Krisenmanagement
- Qualitativ hochwertigere Kontrolle und Beratung des Executive Committees
- Positive Veränderung der Boardkultur
- Systematischeres Arbeiten
- Angenehmeres Verhalten der männlichen Mitglieder

Aus „Geschlechtergemischte Teams“, Prof. Dr. Astrid Szebel-Habig
Professorin für Personal- und Unternehmensführung, Hochschule Aschaffenburg, 2018



Teams – Mc Kinsey & Company

Studie „Diversity wins: How inclusion matters“, 19.05.2020



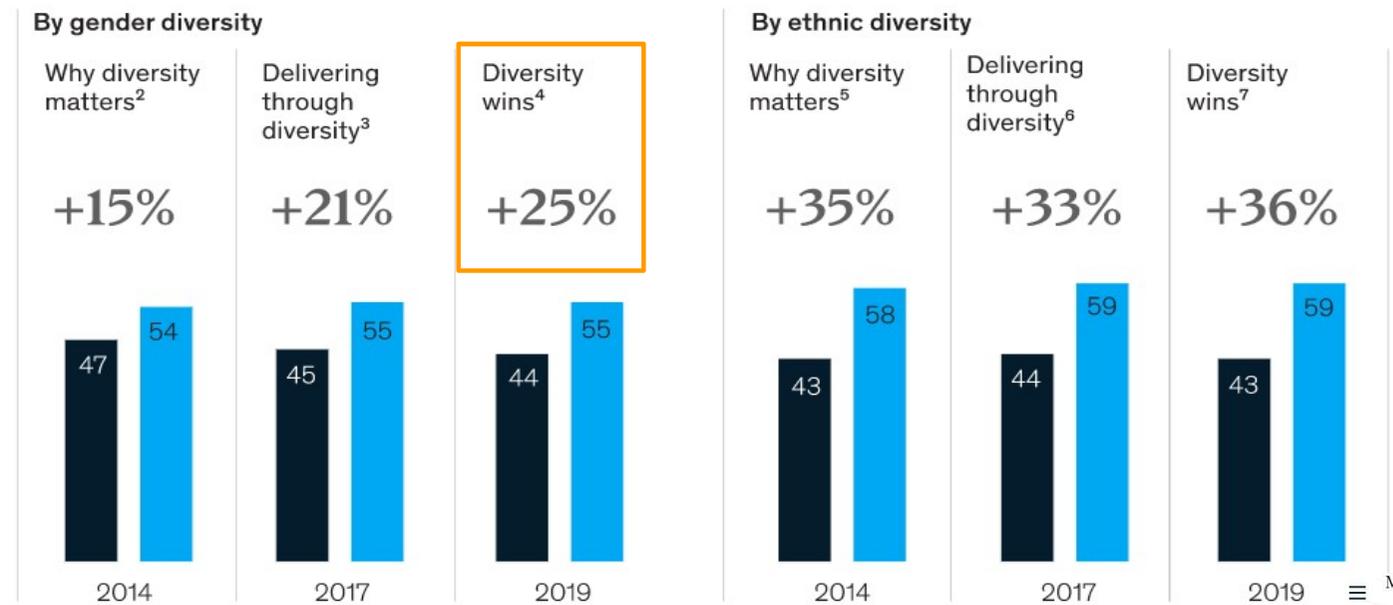
Geschlechter-
gemischte Teams
erzielen bessere
Geschäftsabschlüsse

untersucht wurden
1007 Unternehmen
aus 17 Ländern

The business case for diversity in executive teams remains strong.

Likelihood of financial outperformance,¹ %

■ Bottom quartile ■ Top quartile



Führung

Weibliche Führung verändert Unternehmen



„Kein Zweifel, Unternehmen mit ausgewogener Besetzung von Männern und Frauen in der Unternehmensführung sind wirtschaftlich erfolgreicher und als Arbeitgeber attraktiver.“

Thomas Sattelberger
Ehemaliger Personalvorstand bei der
Telekom, Manager, Politiker,
Mitglied im Bundestag

Führung

Erfolgreiches Führungsverhalten



Von den neun typischen Verhaltensweisen, die zu einer höheren Leistung eines Unternehmens beitragen, zeigen Frauen tendenziell im Vergleich zu Männern:

stärker	leicht stärker	gleich	schwächer
<ul style="list-style-type: none">• Personalentwicklung• Erwarten und Belohnungen• Rollenmodell	<ul style="list-style-type: none">• Inspiration• Partizipative Entscheidungsprozesse	<ul style="list-style-type: none">• Intellektuelle Herausforderung• Effiziente Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">• Allein getroffene Entscheidungen• Kontrolle und Korrektur

Führung nahe am Menschen verbessert die Motivation der Mitarbeitenden und die Arbeitsatmosphäre.

aus „Erfolgsfaktor chancengleiche Unternehmensführung: Wie Unternehmen von mehr Frauen in Führungspositionen profitieren“, Projekt Talentmanagement, Margarete Schreurs, Tanja Leis, 2014

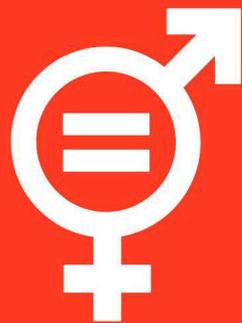


Strategie

Sustainable Development Goals:
17 Nachhaltigkeitsziele



**5 GESCHLECHTER-
GLEICHHEIT**



Ziel Nr. 5

**European Commission
Priorities**

European Green Deal	2 CLEAN WATER AND SANITATION	3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING	6 CLEAN WATER AND SANITATION	7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY	8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH	9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE	
Economy that works for people	1 NO POVERTY	3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING	4 QUALITY EDUCATION	5 GENDER EQUALITY	8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH	9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE	10 REDUCED INEQUALITIES
Europe fit for the digital age	4 QUALITY EDUCATION	9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE					
European way of life	3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING	4 QUALITY EDUCATION	10 REDUCED INEQUALITIES	16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS			
Stronger Europe in the world	17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS						
European Democracy	5 GENDER EQUALITY	10 REDUCED INEQUALITIES	16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS				

STRATEGIE

Frauen in der Wasser- und Abfallwirtschaft



HANDLUNGSFELDER

Ressource Personal
mehr Frauen

Zukunftsfähige Strukturen
Frauen in Verantwortung
+ in Betriebe

**Gesundheit von Menschen
und Umwelt**
gendergerechtes Arbeiten



GESTALTUNGSFELDER

Resilienz erhöhen
durch Vielfalt
alle Kompetenzen nutzen

Potenziale erschließen
alle Potenziale zulassen, erkennen und entwickeln

Fortschritt ermöglichen
Tradierte Verhaltensmuster aufbrechen
New Work etablieren
Zukunft gemeinsam gestalten

Angelehnt an die strategische Innovationsagenda von DVGW + DWA

Wie kann der begonnene Kulturwandel
unterstützt und beschleunigt werden?



Mehr Frauen in die Branche

eine Frage der vorhandenen Möglichkeiten



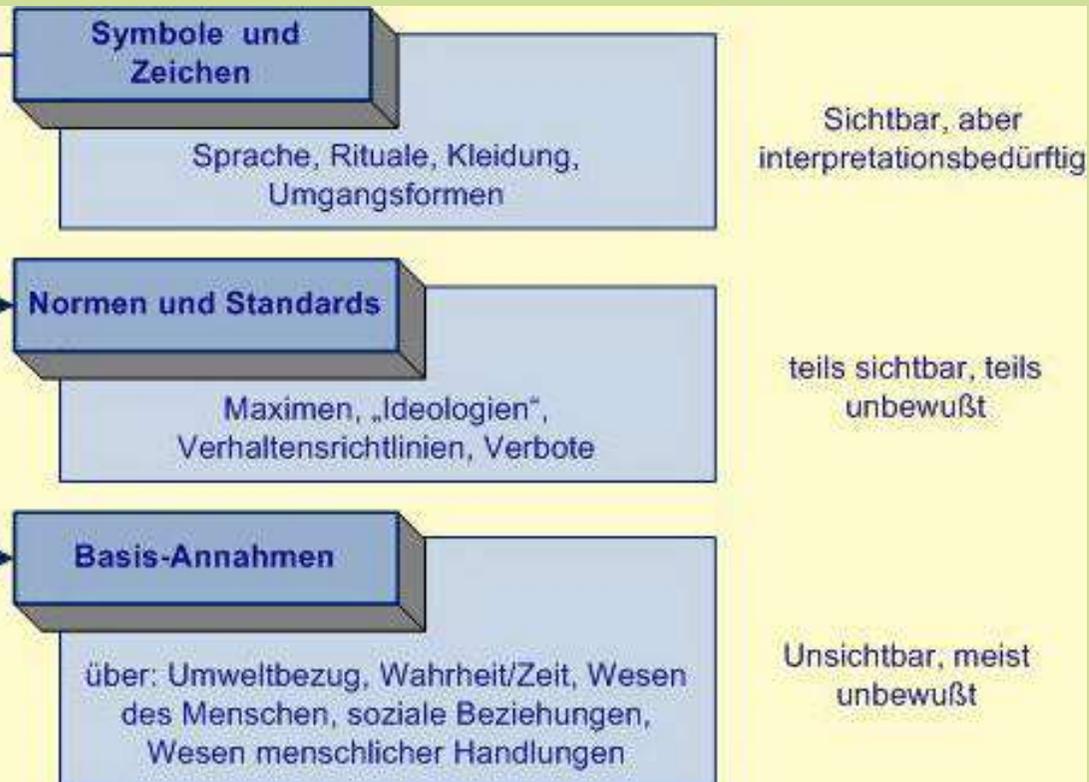
Hier geht keine Saat auf....

Die Voraussetzungen müssen
sich ändern, nicht die Frauen!



Unternehmenskultur

nach Edgar Schein, 1992



Ansatzpunkte zur Kulturentwicklung von Unternehmen in der Branche

Männliche Unternehmenskultur

Symbole und Zeichen

Normen und Standards

Basisannahmen

Angelehnt an
„Geschlechtergemischte
Teams“,
Prof. Dr. Astrid Szebel-Habig



Old Boy`s Network
Up or Out
Präsenzkultur

sichtbar

Tradiertes Rollenverständnis

Frau: Arbeitsmarktreserve +
zuständig für die Familienarbeit

Mann: Familienernährer

Männliche Führung
ist die, die zählt

.....

unsichtbar

Aufbruch zu zukunftssträchtigen und gendergerechten Rollenkonzepten

in den Unternehmen der Wasser- und Abfallwirtschaft

- Leitbild formulieren, Führungskräfte leben eine gendergerechte Ausrichtung durchgängig vor
- Geschlechterstereotype aus den Köpfen bringen, Verhaltensweisen ansprechen, Vorurteile entkräften
- Integration von Gender- und Diversity-Themen in Ausbildung, Führungskräfteentwicklung und Teamtrainings – Awarenessstrainings
- Regelmäßige Kommunikation zu gendergerechter Arbeit bzw. Themen



Aufbruch zu zukunftssträchtigen und gendergerechten Rollenkonzepten

in den Unternehmen der Wasser- und Abfallwirtschaft

- Genderbewusstsein als Voraussetzung für Personalentwicklung und neue Führungskräfte
- Personalcontrolling – Reporting und Tracking zu Kennzahlen und Zielvereinbarungen zur Gendergerechtigkeit
- Förderfahrpläne speziell auf Frauen ausgerichtet

Ziel: funktionales, ökonomisches, zukunftsorientiertes und gesundes Unternehmensklima

Fazit

- Frauen bereichern die Branche
- Gemischte Teams sind erfolgreicher, aber unbequemer
- Gemischte Teams und mehr weibliche Führung sichern die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und verbessern deren Außenwahrnehmung
- New Work verlangt weibliche Führungskompetenzen
- EU-Nachhaltigkeitsziele sind nur mit Gendergerechtigkeit zu erreichen
- Mit Frauen in der Branche erhöht sich die Resilienz der Unternehmen, erschließen sich Potentiale und wird Fortschritt ermöglicht
- Kulturwandel zur Gendergerechtigkeit braucht einen Nährboden

