

# Die andere Hälfte

FRAUEN FÖRDERN  
FÜR EINE STARKE WIRTSCHAFT

SIMONA SCARPALEGGIA

NZZ LIBRO **E-Book**

NZZ LIBRO

# Die andere Hälfte

FRAUEN FÖRDERN  
FÜR EINE STARKE WIRTSCHAFT

SIMONA SCARPALEGGIA

NZZ LIBRO **E-Book**

NZZ LIBRO

SIMONA SCARPALEGGIA

# **DIE ANDERE HÄLFTE**

FRAUEN FÖRDERN  
FÜR EINE STARKE WIRTSCHAFT

NZZ Libro

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2019 NZZ Libro, Schwabe Verlagsgruppe AG

Der Text des E-Books folgt der gedruckten 1. Auflage 2019 (ISBN 978-3-03810-434-6)

Aus dem Englischen von Elisabeth Liebl

Lektorat: Ulrike Ebenritter, Giessen  
Umschlaggestaltung: Katharina Lang, Zürich  
Datenkonvertierung: CPI books GmbH, Leck

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werks oder von Teilen dieses Werks ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechts.

ISBN E-Book 978-3-03810-457-5

[www.nzz-libro.ch](http://www.nzz-libro.ch)

NZZ Libro ist ein Imprint der Schwabe Verlagsgruppe AG.

# INHALT

## EINFÜHRUNG

### TEIL 1

#### DIE SITUATION HEUTE UND WAS GETAN WERDEN MUSS

- 1 Der aktuelle Stand: Es ist noch viel zu tun
- 2 Die Haupthindernisse für die Gleichstellung
- 3 Gründe, das Potenzial der anderen Hälfte zu heben
- 4 Erfolg durch Geschlechterparität

### TEIL 2

#### WIE SIE IHRE ORGANISATION FIT MACHEN FÜR DEN PARADIGMENWECHSEL - EINE REISE IN 5 SCHRITTEN

- 5 Schritt 1: Die Kosten-Nutzen-Analyse
- 6 Schritt 2: Die Hindernisse für eine integrative Kultur abbauen
- 7 Schritt 3: Wie Sie Strukturen ändern, um eine faire Rollenverteilung zu erzielen
- 8 Schritt 4: Wachstum durch Widerspiegelung des Kundenstamms
- 9 Schritt 5: Entfesseln Sie die weibliche Dimension

### TEIL 3

#### SICH FÜR DAS POTENZIAL DER ANDEREN HÄLFTE ÖFFNEN

- 10 Wie sich immaterielle Werte in greifbare Gewinne verwandeln lassen

- 11 Frauen zu fördern kann die Welt verändern: Was Regierungen tun können
- 12 Frauen zu fördern kann die Welt verändern: Was Unternehmen tun können
- 13 Frauen zu fördern kann die Welt verändern: Was Männer tun können
- 14 Frauen zu fördern kann die Welt verändern: Was Frauen tun können

#### **NACHWORT**

Machen wir die Welt doch zu einem besseren Ort – für Männer wie Frauen

#### **ANMERKUNGEN**

#### **DANK**

#### **ÜBER DAS BUCH UND DIE AUTORIN**

# EINFÜHRUNG

In diesem Buch geht es um Chancen. Es geht darum, wie Sie zum Vorreiter eines Paradigmenwechsels werden und für Ihr Unternehmen eine Win-win-Situation schaffen. Denn wir werden uns mit einer der aufregendsten und gewinnbringendsten Veränderungen in unserer Gesellschaft befassen: dem Aufstieg der Frauen.

Es gehört zu den Eigenschaften erfolgreicher Unternehmensführer, mit radikalen Veränderungen von Märkten, Technologien und Kundenwünschen zurechtzukommen. Auf solche Umbrüche angemessen zu reagieren ist ein enorm wichtiger Teil ihres Aufgabenbereichs. Der Interpretation dieser Veränderungen folgt die Suche nach innovativen Lösungen, und zwar gemeinsam mit ihren Teams. Die Strategie, die sie dabei fahren, hebt sie am Ende von den Mitbewerbern ab. Aber bei den meisten Unternehmen gibt es einen ganz speziellen blinden Fleck, was den gesellschaftlichen Wandel angeht. Dieser blinde Fleck setzt sich zusammen aus Millionen verpasster Gelegenheiten. Verpasst deswegen, weil die Hälfte der potenziell zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte aussen vor gelassen wird. Die Hälfte der Bevölkerung ist weiblich, dennoch schaffen es nur 50 Prozent der Frauen, ein nennenswertes Einkommen zu erzielen. Von diesen wiederum nimmt nur ein verschwindend geringer Prozentsatz eine Führungsrolle ein. Und mehr als eine Milliarde Frauen weltweit führen immer noch ein Dasein, das von Missbrauch und

Unterdrückung bestimmt ist, ob nun in politischer oder privater Hinsicht ! Obwohl die Statistik der Hochschulabschlüsse zeigt, dass Frauen gewöhnlich einen höheren Bildungsgrad erreichen als Männer, finden Männer leichter Jobs und werden besser bezahlt.

Es ist an der Zeit, dass die Unternehmensführer in aller Welt anfangen, Frauen als wertvolle Mitarbeiter zu sehen - nicht nur für das Wohl und Wehe der Gesellschaft, sondern auch, weil ihre Marken, ihre Unternehmenskultur und nicht zuletzt ihr Betriebsergebnis davon profitieren. Die Revolution hat ja längst begonnen. Mehr und mehr Unternehmen schreiben sich auf die Fahnen, dass sie als Minimalziel einen ausgeglichenen Fifty-fifty-Anteil von männlichen und weiblichen Mitarbeitern erreichen wollen, und zwar in nicht allzu ferner Zukunft.

Zum ersten Mal in der Geschichte kamen im März 2017 vierzig CEOs in der Schweiz überein, eine Initiative der Organisation Advance - Women in Swiss Business zu unterstützen. Sie haben sich zu konkreten Massnahmen verpflichtet, um in ihren Unternehmen die Gleichbehandlung der Geschlechter voranzutreiben. Das war ein kleiner, aber bedeutender Schritt auf einem wichtigen Weg. Ein Jahr später, im März 2018, haben sich mehr als sechzig Schweizer Unternehmen zu weiteren konkreten Massnahmen verpflichtet, die dasselbe Ziel verfolgen. Für 2019 werden erneut steigende Zahlen erwartet. Dies ist ein klares Zeichen, dass die Sensibilität für diese Frage zunimmt und in relativ kurzer Zeit schon viel erreicht wurde.

Die Anzahl von Frauen in Führungspositionen steigt allmählich. Regierungen in aller Welt bemühen sich, Gesetze abzuschaffen, die Frauen einschränken, und Unternehmen zu unterstützen, die einen ganzheitlicheren und integrativen Ansatz im Hinblick auf Geschlechter und Diversität im Allgemeinen verfolgen.

Der Aufstieg der Frauen ist eine der tiefgreifendsten Umwälzungen unserer Zeit. Dieses Buch stellt Wege vor, wie Sie diesen Prozess bewusst annehmen und fördern können, bis sich die damit verbundenen Veränderungen in der ganzen Gesellschaft durchgesetzt haben.

Denn zunächst einmal ist die Gleichbehandlung der Geschlechter tatsächlich eine Frage der Menschenrechte. Frauenrechte gehören zu den unveräußerlichen Grundrechten, die die Vereinten Nationen in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte von 1948 festgeschrieben haben. Dort heisst es ausdrücklich, dass jeder Mensch das Recht hat, ein Leben frei von Gewalt und Diskriminierung zu führen, Eigentum zu besitzen, eine Ausbildung zu erhalten, zur Wahl zu gehen und fair entlohnt zu werden. Das Streben nach Gleichbehandlung der Geschlechter ist also ein Schritt, der auf diesen Prinzipien gründet, ein Schritt zu einer besseren, gerechteren und nachhaltigeren Gesellschaft.

Obwohl in dieser Hinsicht schon einige Erfolge erzielt wurden, ist die Gleichbehandlung von Männern und Frauen noch keineswegs Realität. Daher haben die Vereinten Nationen 2015 siebzehn Ziele für eine nachhaltige Entwicklung formuliert, die sich als Empfehlung für globalen Frieden und Wohlstand verstehen. Das fünfte Ziel

nennt die Gleichstellung der Geschlechter in allen Ländern bis zum Jahr 2030. Aber es ist mittlerweile auch klar, dass die Gleichbehandlung der Geschlechter für jedes Unternehmen förderlich ist. Die Statistik zeigt, dass Unternehmen, die Frauen - ähnlich wie Männer - einbeziehen, wertschätzen und fördern, besser qualifizierte und leistungsfähigere Teams bilden. Unternehmen, die Frauen mehr Karrierechancen bieten, haben ausserdem die Nase vorn, wenn es um die Entwicklung von Produkten für eine weibliche Kundschaft geht. Auf diese Weise wachsen nicht nur Ruf und Prestige der Firma, sondern auch deren immaterielle Aktivposten. Denn solche Unternehmen tragen zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft bei und spielen eine aktive Rolle als verantwortungsbewusste Mitglieder der Gesellschaft.

In diesem Buch möchte ich aufzeigen, was Unternehmen tun können, um von der Integration weiblicher Mitarbeiter zu profitieren. Wir werden uns mit der Frage beschäftigen, wie Sie daraus konkret geschäftlichen Nutzen ziehen können, mit konkreten Möglichkeiten zur Schaffung eines integrativen Arbeitsumfelds und mit der Maximierung Ihrer immateriellen Aktivposten im Geschäftsumfeld.

Ich werde auch kurz darauf eingehen, was auf individueller und politischer Ebene getan werden kann, um aus diesem Prozess Nutzen zu ziehen, ihn zu fördern und zu beschleunigen.

Als Unternehmensführerin habe ich einen grossen Teil meiner Arbeit der Suche nach möglichen Strategien und Instrumenten für die Gleichstellung der Geschlechter und deren Umsetzung gewidmet. Dabei standen meine Vision

für das Unternehmen und meine geschäftlichen Ziele stets im Vordergrund, ebenso wie die wirtschaftliche Vertretbarkeit dieser Massnahmen.

In den letzten 35 Jahren habe ich viele grossartige Frauen kennengelernt, die mich teilhaben liessen an ihrem Karriereweg, ihren Bedürfnissen und Ängsten, aber auch an ihren Zielen und den Hindernissen, auf die sie stiessen. Ich tat mein Bestes, um zu begreifen, was sie antrieb. Und mir wurde klar, dass Unternehmen eine ganze Menge tun können, um ein Umfeld zu schaffen, in dem das Potenzial von Männern und Frauen gleichermassen freigesetzt wird. Dabei wurde mir schnell klar, dass dies einen ausgesprochen positiven Effekt auf das Betriebsergebnis haben kann !

Die Strategien, Instrumente und Verfahren, die meine Teams und ich gemeinsam eingeführt und umgesetzt haben, führten zu besseren Ergebnissen und zu einem Arbeitsumfeld, in dem die Gleichstellung der Geschlechter als wichtig erachtet wird. Auf diese Weise konnten sich viele Frauen beruflich entwickeln und eine Karriere verfolgen. In all dieser Zeit habe ich für die unterschiedlichsten Organisationen mit sehr unterschiedlichen Zielen und Unternehmenskulturen gearbeitet. Dabei wurde mir bewusst, dass die Kultur eine extrem wichtige Rolle spielt. Tatsächlich kann die Unternehmenskultur darüber entscheiden, ob ein Geschäft so richtig Fahrt aufnimmt oder eben gegen die Wand fährt. Daher ist dies der erste Punkt, um den es hier gehen wird.

Es ist die Aufgabe von Führungspersonlichkeiten, konkrete Ziele umzusetzen. Sie machen die Vorgaben und

gehen durch ihr Beispiel voran, sodass ihre Mitarbeitenden zu Agenten des Wandels werden können. Ich hoffe daher, dass dieses Buch für Sie einige nützliche Einsichten und praxisorientierte Lösungen bereithält - oder Ihnen zumindest einige neue Ideen vermittelt, die dazu beitragen, eine Gleichstellung der Geschlechter in der Geschäftswelt und nicht nur dort zu verwirklichen.

Simona Scarpaleggia  
Zürich, Mai 2019

# **Teil 1**

DIE SITUATION  
HEUTE UND  
WAS GETAN  
WERDEN MUSS

# 1

## **DER AKTUELLE STAND: ES IST NOCH VIEL ZU TUN**

Wir leben in einer Welt, deren Natur von Unterschieden bestimmt ist. Man könnte sogar sagen, dass Diversität für das Überleben der Welt unverzichtbar ist. Und doch ist die Ungleichheit zwischen den Menschen eines der grössten gesellschaftlichen Probleme. Das Problem der Ungleichheit zwischen den Geschlechtern toppt sie noch, da diese ganze 50 Prozent der Weltbevölkerung betrifft – die Frauen.

Werfen wir doch einen kurzen Blick darauf, wie deren aktuelle Situation aussieht. Die Hälfte der Weltbevölkerung ist weiblich, und über ein Drittel der Frauen ist täglich mit Gewalt, Unterdrückung und Ungerechtigkeit konfrontiert. Nur eine von zwei Frauen, die über 15 Jahre alt sind, hat Zugang zur Arbeitswelt.<sup>1</sup> Diese Frauen wiederum erhalten für die gleiche Arbeit bis zu 30 Prozent weniger Lohn als Männer.<sup>2</sup> Und von allen arbeitenden Frauen haben nur 4 Prozent eine Führungsposition inne.<sup>3</sup> Dazu kommt, dass über 75 Prozent der unbezahlten Arbeit auf dieser Welt von Frauen geleistet werden. Mehr als 1,1 Milliarden Frauen haben nicht einmal ein eigenes Bankkonto. Und über 40 Prozent der Frauen und Mädchen weltweit sind vom Finanzsystem ausgeschlossen.<sup>4</sup> Wohin wir auch schauen, bleiben Frauen hinter ihren Möglichkeiten zurück.

Sicher ist, dass sich die Welt in einem Tempo wandelt wie nie zuvor in der Geschichte. Doch was die Stärkung von

Frauen angeht, vollzieht sich der Wandel immer noch nicht schnell genug. Trotz der zahlreichen Verbesserungen, die in vielen Bereichen erzielt wurden, fällt der Fortschritt einfach zu langsam aus. Als das Weltwirtschaftsforum (WEF) 2017 seinen Global Gender Gap Report<sup>5</sup> veröffentlichte, sandte dies Schockwellen durch die Gesellschaft. Statt weiter auf dem Pfad der allmählichen Verbesserung voranzuschreiten, die seit 2006 weltweit beobachtet wird, hatte sich der Gendergap seit dem letzten Bericht von 2016 vergrößert: von 31,7 auf 32 Prozent. Und dies betraf alle vier Bereiche der Studie: Zugang zu Bildung, Gesundheit und Lebenserwartung, wirtschaftliche Chancen und politische Teilhabe. So kam der stetige Fortschritt des letzten Jahrzehnts zum Erliegen. Wir hatten also Terrain verloren, das von uns bereits hart erkämpft war. Dabei hatten sich schon die damaligen Fortschritte viel zu langsam eingestellt. Berechnungen zeigten, dass es jetzt nicht mehr 170 Jahre dauern würde, bis man von einer Schliessung des Gendergap ausgehen könnte, sondern 217 !

Der kürzlich veröffentlichte Global Gender Gap Report 2018 bestätigt, dass die Situation immer noch nicht als gut bezeichnet werden kann. Es kam nur zu marginalen Verbesserungen gegenüber 2017.<sup>6</sup> Wir gehen immer noch von einem Gendergap von durchschnittlich 32 Prozent aus - was bedeutet, dass wir die ökonomische Kluft zwischen den Geschlechtern erst in 202 Jahren geschlossen hätten. Der Report zeigt allerdings auch einige interessante Verbesserungen in Ländern, in denen die nächste Generation von Frauen in ihren Bereichen

Führungsrollen einnimmt. Sie sind bereit, für weitere Verbesserungen zu kämpfen, was bedeuten würde, dass die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern schneller beseitigt wäre. Der Bericht weist auch darauf hin, dass es «zum Auftreten neuer Gendergaps im Bereich höherer Technologie kommen könne, zum Beispiel im Bereich der Künstlichen Intelligenz. In einer Zeit, in der menschliche Fähigkeiten immer wichtiger werden und gleichberechtigt an die Seite der Technologie treten, kann sich die Welt nicht erlauben, auf Gebieten, in denen Talente Mangelware sind, auf die Begabung der Frauen zu verzichten.»

Die folgende Statistik zeigt, warum das so ist. Wenn wir uns mit der Rolle der Frauen in Führungspositionen im Privatsektor befassen, stellen wir fest, dass 2018 weniger als ein Viertel der Positionen im Senior Management (24 Prozent) von Frauen besetzt waren, was im Vergleich zu 2017 ein Minus von 1 Prozent darstellt. Andererseits hatten 2018 75 Prozent der Unternehmen wenigstens eine Frau im höheren Management. 2017 lag diese Zahl noch bei 66 Prozent.<sup>7</sup> Allerdings ist in mehr als einem Drittel (35 Prozent) der Unternehmen weltweit keine einzige Frau im höheren Management anzutreffen, in welcher Position auch immer. Und noch eine interessante Zahl: Die Statistiken zeigen, dass 2017 nur 28,9 Prozent der Minister weltweit weiblich waren.<sup>8</sup>

Die globalen Zahlen belegen also, wie weit die Kluft zwischen den Geschlechtern tatsächlich auseinanderklafft und wie viele Ressourcen dadurch verschwendet werden. Und doch haben Regierungen, Unternehmen und Einzelpersonen immer noch Probleme, das Potenzial zu

erkennen, das in den Frauen schlummert. Immer wieder hören wir dazu überzeugende Stellungnahmen und exemplarische (wenn auch sehr allgemeine) Ansagen im Hinblick auf mögliche Veränderungen. Doch nur selten folgen ihnen konkrete Aktionen, die den Alltag der Betroffenen verbessern würden. Die Frage, die uns auf den Nägeln brennen sollte, lautet also: Warum ist das so ?

Unsere Gesellschaft wird seit Menschengedenken von einem patriarchalischen System beherrscht, das sich in einigen Ecken der Welt bis heute gehalten hat.

Greifen wir ein paar Beispiele aus der Geschichte heraus. 1500 Jahre v. Chr. kleidete sich Hatschepsut, eine der ersten Pharaoninnen Ägyptens und eine geniale Herrscherin, wie ein Mann. Sie glaubte, sie müsse das tun, um akzeptiert zu werden – und zwar nicht nur von ihrem eigenen Volk, sondern von künftigen Historikern. Auch in der Welt der griechischen Mythen und Heldensagen, die die Archetypen des westlichen Denkens auf Jahrhunderte hinaus beeinflussen sollten, findet sich das patriarchalische Prinzip. Ein Beispiel dafür ist die Geschichte der Cassandra, die die Täuschung durch das Trojanische Pferd und den Fall der Stadt vorhersagte. Leider glaubte man ihr nicht, weil sie eine Frau war. Aber wir müssen gar nicht so weit in die Geschichte zurückgehen: Zahlreiche begabte Autorinnen – wie George Sand (Geburtsname Amantine Aurore Lucile Dupin) und Emily Brontë (die ihre Bücher als «Ellis Bell» herausbrachte) – begannen ihre Karriere als Schriftstellerinnen unter einem männlichen Pseudonym. Denken wir nur an Florence Nightingale, die sich gegen ihre ganze Familie zur Wehr setzen musste, weil man sie

lieber als gut verheiratete Dame der Gesellschaft sehen wollte. Stattdessen wurde sie zur Sozialreformerin, zur Begründerin der modernen Krankenpflege und zur Ikone des Viktorianischen Zeitalters.

Diese Liste liesse sich endlos fortführen. Es gibt Millionen mutiger Frauen, deren unspektakuläres Leben von Diskriminierung, Verfolgung und Leid geprägt war. Dazu gehören zum Beispiel qualifizierte weibliche Angestellte, die in den meisten entwickelten Ländern deutlich weniger verdienen als ihre männlichen Kollegen, obwohl sie dieselbe Arbeit tun; aber auch Hausfrauen aus der Mittelschicht, die in einigen Ländern zur Armut verdammt sind, wenn sie Witwe werden, weil das Gesetz ihnen kein Besitz- und kein Erbrecht zugesteht. Oder die Mädchen, die man zur Kinderehe zwingt und auf diese Weise von jeglicher Ausbildung abhält, die sich aber trotzdem gegenseitig unterstützen und sich dafür einsetzen, dass es wenigstens ihren Töchtern einmal besser geht.

Patriarchalische, von Männern dominierte Prinzipien beeinflussen also seit Anbeginn der Zeit das Verhältnis zwischen Männern und Frauen. Ganze Zivilisationen - ihre Könige und Königinnen, Politiker und Unternehmensführer - haben zugelassen, dass diese inakzeptablen Bedingungen bestehen blieben.

Und so blieben diese Prinzipien unangetastet bis vor etwa hundert Jahren (und selbst dies ist fraglich). Jetzt aber ist die Zeit für einen Paradigmenwechsel gekommen. Wenn wir die Probleme der Welt lösen wollen, dann ist es meiner Meinung nach unabdingbar, dass männliche

Qualitäten wie Eroberung und Kontrolle unbedingt um Eigenschaften wie Solidarität und Fürsorge ergänzt werden müssen, die die Frauen verstärkt mit ins Spiel bringen. Leider gelten diese Eigenschaften wenig in den Augen von Regierungen, Institutionen, Unternehmen und Einzelpersonen, sodass Frauen sich gedrängt fühlen, sie zu unterdrücken. Wenn ehrgeizige Frauen am Arbeitsplatz Erfolg haben wollen, sehen sie häufig keine andere Möglichkeit, als männliches Verhalten nachzuahmen. Viele Menschen denken, dass derlei längst der Vergangenheit angehört. Doch ist uns diese Mimikry mittlerweile so zur Gewohnheit geworden, dass die jüngere Generation der Frauen nicht einmal mehr merkt, dass sie sich an diese Verhaltensmuster anpasst.

## **FRAUEN SIND ANDERS - GERADE DESHALB BRAUCHEN WIR SIE IN DEN UNTERNEHMEN**

In der Vergangenheit wurde es sogar eher akzeptiert, dass Frauen anders arbeiten, andere Prioritäten, Stärken, Schwächen und Führungsstile haben. In letzter Zeit allerdings begann man im männlich dominierten Arbeitsumfeld die Vorstellung, dass Frauen ergänzende Qualitäten haben könnten - also eher aufgeschlossen, integrativ, fürsorglich und intuitiv arbeiten -, zunehmend als Klischee zu betrachten. Das moderne Bildungssystem hat mehr und mehr Programme entwickelt, die bei beiden Geschlechtern nur die Schulung des Intellekts fördern. Und Frauen können da absolut mithalten, wie die Statistik

beweist. Was aber wird aus den anderen Faktoren, die man als Soft Skills kennt ? Viele dieser Eigenschaften werden mittlerweile als Schwächen betrachtet. Heute aber ist es an der Zeit, dass Frauen Farbe bekennen und sich zu Weltbürgerinnen entwickeln.

Eine jüngere Studie der privaten Wirtschaftshochschule INSEAD beschäftigt sich mit den Fähigkeiten, die nötig sind, um sich in der so veränderlichen Geschäftswelt zurechtzufinden und Führungsrollen zu übernehmen: kritisches Denken, Kreativität, Kommunikation und Zusammenarbeit.<sup>9</sup> Darüber hinaus wies das Institut darauf hin, dass gute Zusammenarbeit nur möglich ist mit Menschen, die Neugier, Initiative, Ausdauer, Empathie und Anpassungsfähigkeit an den Tag legen.

Diese Studie spricht mir aus der Seele. In den letzten fünf Jahren musste auch ich mich auf die erhöhte Schwankungsanfälligkeit und Ungewissheit in unserer Wettbewerbslandschaft einstellen, von der Beschleunigung der Unternehmensaktivitäten durch technische Innovationen und dem höheren Druck im Allgemeinen ganz abgesehen. Jeder Unternehmensführer ist heute mit gravierenden Risiken konfrontiert und muss nicht selten feststellen, dass er schlicht nicht in der Lage ist, schnell genug oder angemessen auf die Herausforderungen zu reagieren, vor denen jedes Unternehmen heute steht. Da ist das Risiko, falsche Entscheidungen zu treffen, weil man kaum Zeit hat, die Herausforderungen richtig einzuschätzen. Und das Risiko, geschäftliche Chancen zu verpassen, während man auf die nötigen Daten wartet, denn die Datenlage ist bestenfalls unübersichtlich, und die

Umstände ändern sich mitunter im Minutentakt. Vor diesem Hintergrund ermöglicht kritisches Denken eine klare Vision. Kreativität trägt dazu bei, neue, bislang ungekannte Lösungen zu finden, die herkömmliche Denkschemata durchbrechen. Kommunikation führt zu gegenseitigem Verständnis, was die Richtung klarer werden lässt. Empathie und Zusammenarbeit aber schaffen ein sicheres Umfeld, in dem die Leute sich frei fühlen, Entscheidungen zu treffen, Fehler zu machen, daraus zu lernen und weiterzugehen.

Ich glaube, dass dies die Qualitäten sind, die Frauen mitbringen. Und dass wir diese wertschätzen und kultivieren sollten, damit wir auf diese Weise die Probleme der Gesellschaft lösen können.

Die Zeichen der Zeit sind klar, wenn es um die Gleichbehandlung von Frauen geht. Glücklicherweise haben sich viele Frauen und Männer weltweit entschieden, die Verantwortung dafür zu übernehmen und der Sache ihre Stimme zu leihen. 2017 veröffentlichte die BBC die Gehälter der bestverdienenden Fernseh- und Radiomoderatoren. Tatsächlich gab es unter den Top 10 keine einzige Frau und unter den Top 20 auch nur zwei Frauen. Diese Daten zogen eine öffentliche Diskussion über gleichen Lohn für gleiche Arbeit nach sich. Die Programmierer gingen in sich und begannen, an der Situation etwas zu verändern.

Erst kürzlich habe ich ein Video gesehen, in dem ein Senator aus Chile im Präsidentschaftswahlkampf für sich Werbung machte. Er hörte sich, mit Perücke und Schminke als Frau zurechtgemacht, Fragen an wie: «Wissen Sie, wie

es sich anfühlt, wenn Sie nach einem Tag harter Arbeit nach Hause kommen und jeder wartet darauf, dass Sie endlich kochen ?» Und: «Wissen Sie, wie es sich anfühlt, wenn Sie weniger Geld verdienen als die Männer, die exakt die gleiche Arbeit tun ?» Oder: «Sie glauben also zu wissen, wie es ist, wenn Sie die Strasse hinuntergehen und jemand sieht Sie auf eine Weise an, dass Sie sich plötzlich nackt fühlen ?» Am Ende drehte sich der Senator, der mit dem Rücken zur Kamera stand, um, nahm die Perücke ab und sagte: «Ich weiss nicht, wie es sich anfühlt, da ich keine Frau bin. Ich habe diese Dinge nie am eigenen Leib erfahren, aber es empört mich, dass es sie immer noch gibt.» In diesem Video versprach Senator Felipe Kast, sich in seinem Land für die Gleichbehandlung der Geschlechter einzusetzen.

Am 23. Oktober 2018 berichtete die BBC: «Gestern wurden in Glasgow Hunderte von Schulen und Pflegediensten geschlossen, weil es einen der grössten Streiks in der Geschichte des Landes gab. Es ging um gleichen Lohn für gleiche Arbeit. Kindergärten und Grundschulen blieben verschlossen und zahlreiche weitere öffentliche Einrichtungen waren betroffen.» Etwa 8000 Beschäftigte des Glasgow City Council streikten, weil es keinerlei Fortschritte beim Kampf um gleichen Lohn gab. Tausende Frauen wiesen darauf hin, dass sie weniger verdienen als die Männer in gleicher Position. Ich sah mir die Bilder von der Demonstration an: Natürlich standen hauptsächlich Frauen in der ersten Reihe, doch sie wurden von zahlreichen Männern unterstützt.