Frauen entwickeln neue Spielregeln für erfolgreiche Unternehmen

Partnerschaftliches Miteinander als Motto des 6.Management-Symposiums für Frauen in Zürich

Unternehmen, die die Herausforderung der neunziger Jahre bestehen wollen, bedürfen eines gewandelten Führungsstils: Anstelle einsamer und autoritärer Entscheide, die auf "Chef"etagen gefällt und an die "Untergebenen" weitergegeben werden, muss partnerschaftliche Teamarbeit treten. Am 6. Management-Symposium für Frauen in Zürich wurden in diesem Sinn zukunftsorientierte Unternehmensstrategien entwickelt, von sachkundigen Referentinnen und Referenten ebenso wie von über 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus 10 Ländern. "Firmen, die den Beitrag der Frauen zum Unternehmenserfolg gerecht bewerten, werden nicht nur die besten Frauen gewinnen, sondern auch die besten Männer", erklärte Monique R.Siegel, die Initiantin des Symposiums, in ihrem einleitenden Referat. Dass darin der Schlüssel zum Erfolg liegt, bestätigen grosse schweizerische Dienstleistungsunternehmen, wie die Rentenanstalt, der Schweizerische Bankverein und die Zürcher Kantonalbank.

Von Maja Wicki, Zürich

"Das Management steckt in einer Krise", stellte Regierungsrätin Hedi Lang in ihrem Grusswort zur Eröffnung des Symposiums lapidar fest. Viele "gehobene Positionen" müssten mit ungeeigneten Persönlichkeiten besetzt werden, weil persönliche Lebensqualität der dünnen Luft auf Führungsetagen heute häufig vorgezogen werde. Das zur Diskussion gestellte Modell "Partnerschaft" habe grosse Chancen, die Krise zu beheben,räumt die Magistratin ein, weil es die Uebernahme von Verantwortung mit der Entfaltung unterschiedlichster Persönlichkeiten kombiniere und weil damit Entscheidungen von Unternehmensbelang sich weniger nach momentanen Zielen ausrichten als nach Uebereinstimmung mit dem grossen Lebensumfeld, das heisst mit den sozialen und ökologischen Verpflichtungen der Wirtschaft.

Monique R.Siegel weist auf die Tatsache hin, dass heute für Führungsaufgaben ebenso viele Frauen wie Männer bereitstehen, dass aber Partnerschaft zwischen Männern und Frauen im Führungsbereich von Unternehmen noch immer eine Seltenheit ist, dass Frauen noch immer an den - anerzogenen - Denkmustern und Verhaltensregeln der Männer gemessen werden, denen sie zwangsläufig nicht genügen.können - oder wollen. "Viele Frauen denken gar nicht daran, sich regelkonform zu verhalten - aus dem einfachen Grund, weil sie Spielregeln ablehnen, die sich ohnehin als überholt und für

die Zukunft als unbrauchbar erwiesen haben", erklärt die Zürcher Management Beraterin.
Damit Frauen in massgeblicher Weise in Entscheidungsgremien mitwirken könnten, betont Monque R.Siegel, müsste ein Klima des Respekts vor dem Anderssein der Geschlechter geschaffen werden: nicht des spöttischen Tolerierens, sondern der Anerkennung, dass dieses Andersseins in unternehmerischen Zusammenhängen ebenso notwendig ist wie in privaten.Nachdem heute unbestritten ist, dass nur noch ein ganzheitlich orientierter Führungsstil den Anforderungen der neunziger Jahre genügen kann, müssen "Verstand und Gefühl, Intellekt und Intuition" als gleichwertige Entscheidungsfaktoren eingesetzt werden. Also mehr Frauen!
"Frauenförderungsprogramme sollten in den neunziger Jahren nicht mehr nötig sein", folgert Monique R.Siegel, "und Forderungen nach Frauenquoten sollten als kontraproduktiv erkannt werden".

Die Zeit läuft uns davon

Immer sind es Menschen, die Partnerschaften verwirklichen, auch im Makrobereich der Politik, wo individuelle Grundbedürfnisse nach Freiheit und Wohlergehen mit den grossen allgemeinen Interessen zusammenstossen (oder wenigstens mit deren partei- oder staatspolitischen Ausformulierungen). Ueberall wirkt dabei die Wirtschaft als massgeb-

liche Macht, fördernd oder hindernd, je nach deren Eigenverfassung. Das Zusammenwachsen der europäischen Staaten innerhalb der EG oder die Umwälzungen und Neustrukturierungsversuche in den osteuropäischen Staaten sind aktuelle Beispiele.

Gaston Thorn, ehemaliger luxemburgischer Ministerpräsident und einer der Architekten der EG, der die Schweiz schon vor bald zehn Jahren warnte, sie würde durch Nichtbeitritt ins politische Abseits geraten, mahnt eindringlich zur schnellen Verwirklichung der gesamteuropäischen Partnerschaft, gerade wegen der osteuropäischen Länder, deren stärkstes,die UdSSR, im Augenblick auf besorgniserregende Weise handlungsunfähig sei."Mit der Wirtschaft allein werden wir es jedoch nicht schaffen", betont der Europa-Experte. "Die Zeit läuft uns davon". Europa vergreise, während, zum Beispiel, in Algerien mehr als die Hälfte der Bevölkerung jünger als 17 Jahre sei. "Wir müssen partnerschaftlich zusammenleben, solange wir unser Schicksal noch in der Hand haben".

Die fast über Nacht zum Riesen angewachsene BRD sollte noch stärker in die Europäische Gemeinschaft verankert werden, an die sie einen Teil ihrer Souveränität abtreten sollte, insistiert der ehemalige EG-Kommissionspräsident, der 1941 als Fünfzehnjähriger von den Nazis ins Gefängnis geworfen worden war. Ein Traum der Deutschen sei am 3.Oktober in Erfül-

lung gegangen, aber viele sprächen heute schon von einem Albtraum. Er habe jedoch Vertrauen, dass die BRD trotz ihres wirtschaftlichen Uebergewichts nicht zur "kritischen Masse" werde, wie es in der Atomwissenschaft heisst, sondern dass sie die Erfahrung europäischer Mitverantwortung, in die sie nun seit über 40 Jahren mitvernetzt sei, weiter zum Tragen bringe. Ein Problem mit vielen Unbekannten sei dagegen die Unerfahrenheit der ehemaligen DDR mit den demokratischen und marktwirtschaftlichen Spielregeln.

"Wir brauchen Geduld, Geld und Know How"

Partnerschaftliches Verhalten ist heute auch zwischen Unternehmen gefordert, insbesondere im sogenannten Ostgeschäft. "Unfriendly take-overs" in wirtschaftlich ruinierten Ländern ist für niemanden ein Gewinn. "Wenn Ihr bei uns Dollar herausholen wollt, zeigt uns zuerst, wie wir es anstellen müssen, selbst Dollar zu verdienen", erklärt Nina Belyaeva, Präsidentin des Interlegal Research Center in Moskau, eines seit 1987 bestehenden privaten, gemeinnützigen Forschungs- und Rechtsberatungsinstituts. Sie mahnt an das Sprichwort, dass dem Armen nicht hilft, wer ihm einen Fisch gibt, sondern wer ihn das Fischen lehrt".
Die junge Juristin, Expertin in internationalem und russischem Vertragsrecht, die mit Forschungsstellen in USA und in

England zusammenarbeitet, ist seit Beginn der Perestroika aktiv am Aufbau privatwirtschaftlicher und vor allem kooperativer Unternehmen beteiligt. Kein noch so schwarzes Bild, das hier im Westen über die sowjetischen Wirtschaftsverhältnisse verbreitet werde, könne der Realität auch nur annähernd gerecht werden, erläutert sie in perfektem Englisch. Zusätzlich zum Versorgungsnotstand würde die Realität noch durch einen unvorstellbaren Informations- und Kommunikationsrückstand erschwert.
"Trotzdem, was wir in der UdSSR versuchen, geschieht in einem grossen Spektrum der Hoffnung".
Westlichen Firmen auf der Suche nach russischen Geschäftspartnern rät Nina Belyaeva, nicht mit den offiziellen Regierungsstellen in Moskau zu verhandeln, sondern direkt mit den lokalen Verantwortlichen, mit den neu entstehenden privaten Firmen, Kooperativen und unabhängigen Organisationen, deren Liste ständig wachse. Sie verhehlt mögliche Risiken nicht - Rechtsunsicherheit, politische Instabilität, Technologiemängel, Unkenntnis westlicher Arbeitsmethoden, noch immer bestehende bürokratische Barrieren -, aber diese Risiken liessen sich durch sorgfältige Vorbereitung der Zusammenarbeit vermindern. Recherchen und zuverlässige Analysen, die früher nur im Untergrund (Samisdat) zur Verfügung standen, würden heute offen durch seriöse Agenturen erarbeitet und veröf-

fentlicht. "Ueberall in der UdSSR gibt es schon demokratische Inseln", erklärt die Moskauer Juristin, "Inseln, die nicht zuletzt durch unternehmerische Partnerschaften mit dem Westen verstärkt und ausgeweitet werden können". Am aussichtsreichsten und dringendsten seien nun Investitionen im Wohnungs- und Strassenbau, in der Lebensmittelindustrie, im Kommunikationsbereich und im Bankenwesen. "Es gibt eine Garantie für jene, die mit uns zusammenarbeiten wollen", schliesst Nina Belyaeva: "Unser Wille, dass es nie mehr eine Rückkehr zum alten System geben wird., auch wenn der Weg nach vorn steinig ist und viel Geduld braucht, Geduld, Energie, Geld, viel westliches Know How und nochmals Geduld": für Stanislaw Schatalins "500-Tage-Plan"eine eher pessimistische Prognose.

Kasten

Frauenbewegung als Demokratisierungsprozess in der UdSSR

Zürich.- "Vordergründig ist der Beitrag der Frauen zum politischen Wandel in der UdSSR gering", erklärt Nina Belyaeva im Gespräch mit dem TA. "Obwohl seit mehreren Generationen die Frauen nach kommunistischen Gleichheitskriterien in den Arbeitsprozess integriert waren, fand kein Wandel der patriarchalisch bestimm-

ten Frauenrolle statt. Bis heute gilt noch gemeinhin die Regel, dass die Frauen sich in erster Linie in den Dienst der Familie und des Mannes zu stellen haben.

Im Hintergrund haben die Frauen die politischen Veränderungen beschleunigen helfen. Sie haben Druck ausgeübt durch ihre Erschöpfung und durch ihren Hunger nach Entfaltung der eigenen Persönlichkeit und der eigenen Möglichkeiten. Nun gilt es, das Bewusstsein ihrer gesellschaftlichen Bedeutung zu stärken, bei ihnen selbst und in der Männergesellschaft, sowie Wege und Vorteile ihrer Emanzipation aufzuzeigen und diese durch demokratische Gesetze abzusischern.

Im Rahmen eines kürzlich begonnen Projekts des Interlegal Resaerch Center in Moskau, das ich leite, erarbeiten wir die Grundlagen einer demokratischen Frauenbewegung. Wir studieren in Gruppen den westlichen und den russischen Feminismus, wir informieren über die Rolle der Frauen im Sozialismus, über den Einfluss der Religionen auf die Stellung der Frauen in der Gesellschaft, wir untersuchen Möglichkeiten, als Frauen auf das heutige politische und kulturelle Geschehen Einfluss zu nehmen, gründen Diskussionsclubs und helfen beim Aufbau von Frauenkooperativen mit. Breiten Schichten der Bevölkerung gegenüber handelt es sich dabei um eine langfristige Erziehungsaufgabe, denn erst für eine kleine Gruppe von Frauen ist partner-

schaftliches Miteinander von Frauen und Männern kein Fremdwort".
(maw)