

# „Mean it, do it, measure it“

**Simona Scarpaleggia** Seit September ist die ehemalige Ikea-Chefin CEO des Beratungsunternehmens Edge. Ihre Mission: Frauenförderung im grossen Stil.

von IRIS KUHN-SPOGAT

**F**rau Scarpaleggia, Sie als Frau kämpfen für Frauen. Klassisch. Klassisch ist das Missverständnis, dem Sie gerade aufsitzen: Mir geht es nicht einfach um Frauen, und was ich fordere, ist auch kein Diversity-Aspekt. Mir geht es insbesondere ums Geschäft. Es ist wissenschaftlich belegt, dass Unternehmen mit einem wesentlichen Frauenanteil in allen Funktionen besser performen. Und auf das Brutto-sozialprodukt einer Volkswirtschaft wirkt sich das ebenfalls positiv aus.

*Erkenntnisse, die einschlagen müssten wie eine Bombe. Tun sie aber nicht. Warum?*

Wissen Sie, sowohl Unternehmen wie auch Regierungen sagen gern: «Ja, das stimmt», «ja, das ist wichtig», «ja, Sie haben recht». Damit hat es sich dann aber meist. Es sind Lippenbekenntnisse ohne Verbindlichkeit.

*Voilà, Ihre neue Mission.*

Sie sagen es. Etwas zu sagen, ist einfach. Etwas zu sagen und auch zu meinen, be-

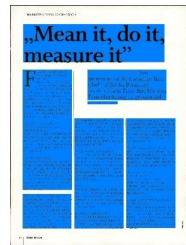
deutet, dass man sich mit dem Thema ernsthaft auseinandergesetzt und Bewusstsein entwickelt hat. An dem Punkt unternimmt man dann auch etwas, und zwar etwas, dessen Effekt man auch kennen, sprich messen will. Daher mein Credo: Mean it, do it, measure it.

*So machten Sie es als Chefin von Ikea Schweiz. Apropos: Hat Ihnen der neue Job in der Ikea-Zentrale in Leiden in den Niederlanden nicht gefallen, dass Sie nach nur wenigen Monaten gekündigt haben?*

Dass ich weg bin, hat nichts mit dem Job zu tun, den ich hatte, sondern mit dem, den man mir angeboten hat: CEO von Edge zu werden. Ich wusste sehr schnell, dass mich damit das Richtige zum richtigen Zeitpunkt erreicht: Dieser neue Posten ist der logische Abschluss für meine Karriere. Hier findet alles zusammen, einerseits meine Führungsfähigkeiten, andererseits meine Anliegen, für die ich mich seit Jahrzehnten starkmache. Ich bin für diesen Job wie geschaffen, und er ist wie geschaffen für mich.

*Was hat Ikea von Ihnen gelernt?*

In den zehn Jahren als CEO von Ikea

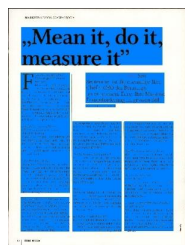


## **KLEINES TEAM, GROSSE ZIELE**

Simona Scarpaleggia (60) will als CEO von Edge ihren Anliegen endlich weltweit zum Durchbruch verhelfen.

## **Jahrzehntelanges Engagement**

**Gender Equality ist quasi der zweite Vorname von Simona Scarpaleggia: Die Italienerin engagiert sich seit Jahrzehnten gegen Lohnungleichheit zwischen Männern und Frauen und die Männerdominanz in Unternehmen. Zuletzt arbeitete die studierte Ökonomin während zwanzig Jahren bei Ikea, zehn davon als CEO Ikea Schweiz. Letzten Herbst wechselte sie in die Konzernzentrale nach Leiden (NL) - als Global Head von «Future of our work». Seit September ist sie nun CEO von Edge (siehe «Hohes Ziel, weiter Weg» auf Seite 82). Scarpaleggia ist Verwaltungsrätin bei Autogrill und Hornbach.**



Schweiz habe ich ein paar Dinge erreicht, auf die ich echt stolz bin. Es gibt da zum Beispiel keine Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen mehr, und das Männer-Frauen-Verhältnis ist fifty-fifty. Vor allem: Beides wird so bleiben, davon bin ich überzeugt.

*Weil?*

Weil es mir gelungen ist, das Management ins Boot zu holen und mein Ding zum Ding aller zu machen. Denn nur so werden Veränderungen nachhaltig und verpuffen nicht einfach wieder, kaum gibt es an der Spitze einen Wechsel.

*Das haben Sie offenbar erlebt.*

Ja. Ich war mit den Themen schon vor Ikea unterwegs, etwa in einem anderen grossen Unternehmen in Italien. Rückblickend landete ich dort einen Misserfolg, weil ich es falsch angegangen war: Wir starteten viele Initiativen, und es kam mächtig Bewegung ins Genderthema. Kaum war ich weg, war damit aber wieder Schluss. Das hat mich frustriert, ich hatte gedacht, echt etwas bewirkt und die Spielregeln geändert zu haben. Ein Irrtum.

*Was für Schlüsse zogen Sie daraus?*

Ein CEO kann etwas initiieren, für die Umsetzung braucht es das ganze Führungsteam im Boot. Dann ist es auch möglich, ein neues Regime einzuführen und in der Organisation zu verankern.

*Was verstehen Sie unter neuem Regime?*

Zuerst einmal ganz einfache und klare Richtlinien. Eine könnte heissen: Bei Jobvergaben und Beförderungen gehören gleich viele Frauen wie Männer auf die Kandidatenliste ...

*... und jedes zweite Mal muss eine Frau gewählt werden?*

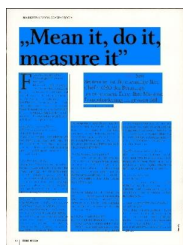
Nein, dann würden gemischte Listen keinen Sinn machen. Man will ja die am besten geeignete Person, und vielleicht ist dies ein paar Mal hintereinander ein Mann, aber sicher nicht immer, da man dank Fifty-fifty-Listen jedes Mal die Wahl hat.

*Halb-halb dürfte schwieriger werden, je weiter oben auf der Karriereleiter ein Posten vakant wird.*

Das ist leider noch so. Eine Studie von Advance in Zusammenarbeit mit der Uni St. Gallen zeigt, dass die Geschlechter auf nichtexekutiven Levels ausgeglichen vertreten sind. Und dann? Im mittleren Management sind noch 29 Prozent weiblich, im Topmanagement gerade noch 18 Prozent.

*Auf CEO-Ebene sind es in der Schweiz nur 9 Prozent. Wer trägt Ihrer Erfahrung nach Schuld an diesen trüben Verhältnissen?*

Dafür gibt es vor allem zwei Gründe: erstens die Frauen selbst. Die meisten warten noch immer darauf, entdeckt zu werden, statt sich selbst zu positionieren. Frauen müssen lernen, nicht um Erlaubnis zu fragen, und aufhören zu denken, sie seien nicht gut genug. Der zweite Grund hat mit der Mutterschaft zu tun. Da kann und muss noch sehr viel getan werden. Ein Kind zu gebären, macht eine Frau weder weniger kompetent noch weniger intelligent, und trotzdem verlassen viele den Karrierepfad. Es braucht ein System, das Familien - Väter und Mütter - und nicht einfach Frauen unterstützt. Stichworte dazu sind flexible Arbeitszeiten und Homeoffice.



*Dank Covid-19 hat das System ja diesbezüglich eine steile Lernkurve absolviert. Absolut. Zu Hause zu arbeiten, galt bislang als etwas für Frauen, die nebenher noch ein bisschen etwas zu tun haben wollen. Mehr nicht. Und wissen Sie, was? Das wollte ich bei meinem letzten Job als Global Head von «Future of our work» mal genau wissen. Ein Pilotprojekt zu Remote Work war in der Pipeline. Dann kam Covid-19 und hat gezeigt, dass dank Technologie im Homeoffice sehr gut, effektiv, effizient und hochstehend gearbeitet ► werden kann. Alles hat sich sehr schnell eingespielt. Es hat aber auch gezeigt, dass Leadership unter solchen Umständen herausfordernd ist. Es braucht eine solide Vertrauensbasis und andere Führungsfähigkeiten, als wenn die Leute vor Ort sind. Ein Command-and-Control-System in Pyramidenform funktioniert in dem Konstrukt nicht mehr. Und ist meines Erachtens sowieso kein Organigramm mehr mit Zukunft. Zu vieles ist im Fluss und ändert sich im Zug der technologischen Revolution.*

#### *Das heisst?*

Der Wandel ist da, und wir stehen vor der Frage, was wir damit machen. Tun wir nichts, geht vieles einfach ersatzlos verloren. Lassen wir uns darauf ein, werden wir Chancen erkennen, packen und den Prozess mitgestalten.

#### *Können Sie etwas konkretisieren?*

Die Digitalisierung frisst viele Jobs, insbesondere einfache, die zudem oftmals von Frauen erledigt werden. Darüber wird viel geredet. Was kaum je gesagt wird, ist, dass nicht nur Leute, die einen einfachen Job ausüben, sich neu orientieren müssen, sondern alle aufgefordert sind, sich und die eigenen Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Die Gesellschaft als ganze braucht einen sogenannten Re-Skill.

*Wären Sie nicht an einem viel effektiveren Hebel in einem Welt-*

*konzern wie Ikea denn als CEO einer kleinen Beratungsfirma?*

Im Gegenteil. Statt nur in einem Unternehmen kann ich nun in sehr vielen Unternehmen sehr vieles in Gang bringen.

#### *Wie?*

Edge liefert Unternehmen Software-Tools, Trainings, Richtlinien und Roadmaps, um den Prozess zu Gender Equality zu etablieren und zu beschleunigen, und zertifiziert die Firmen schliesslich auch.

#### *Was sind das für Tools?*

In unseren Online-Tools werden verschiedene Dimensionen wie gleicher Lohn, Anzahl Frauen und Männer im Unternehmen, interne Prozesse und Kultur berücksichtigt, und die fliessen wieder in den Zertifizierungsprozess ein. Unternehmen haben so jederzeit einen Überblick über den Status quo und erhalten neben der Gap-Analyse auch einen Aktionsplan, mit dem sie ihrem Ziel näher kommen können.

#### *Auf welche Firmen haben Sie es abgesehen?*

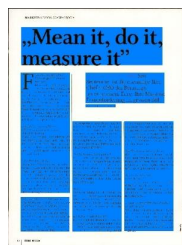
Auf Unternehmen ab 200 Mitarbeitenden. Derzeit sind es 200 Firmen weltweit, die mit unseren Tools arbeiten. Dank Kooperationen mit Bloomberg, RobecoSAM und Investor Leadership Network (ILN) fliesen die Auswertungen auch in Befragungen und Rankings ein. Unser Ziel ist es, dass der Genderaspekt dabei mindestens so stark gewichtet wird wie zum Beispiel derjenige der Nachhaltigkeit.

#### *Was ist Ihre grösste Herausforderung?*

Möglichst viele Leader davon zu überzeugen, das Commitment einzugehen und damit Ernst zu machen.

#### *Wie erreichen Sie das?*

Ich bin ja nicht einfach eine Überzeugungstäterin und schlage den Leuten auch nicht einfach die bekannten Facts and Figures um die Ohren, sondern kann nun auch



„Der Wandel ist da, und wir stehen vor der Frage, was wir damit machen. Tun wir nichts, geht vieles ersatzlos verloren.“

etwas anbieten, womit aus Erkenntnissen relativ leicht messbare Aktionen werden, deren Effekte nach einer gewissen Zeit wieder gemessen und je nach Resultat die Massnahmen justiert werden, und so weiter, bis man am Ziel ist. Hat ein Unternehmen Gender Equality erreicht, erhält es von uns eine entsprechende Zertifizierung. Die fliesst in Rankings und Bewertungen von Institutionen wie Bloomberg ein, wird publiziert, und es wird schon allein deshalb ein gewisser Zugzwang entstehen in den jeweiligen Peergroups.

*Gibt es schon «Lead»-Kunden bei Edge?*

Ja, SAP China zum Beispiel und einige wenige mehr. Die meisten unserer 200 Kunden stecken noch mitten im Prozess.

*Was haben Sie sich als Ziel gesetzt?*

Mein Hauptziel ist es, dass sich mehr und mehr Unternehmen für Gender Equality

am Arbeitsplatz engagieren.

*Konkret?*

Ich bin neu im Geschäft und arbeite noch an der Strategie, die wir zur Umsetzung des Hauptziels einsetzen werden. Fakt ist: Wir als Firma sind zwar weltweit Marktführer auf dem Gebiet, haben aber mit 200 Unternehmen einen sehr kleinen Marktanteil, wenn man bedenkt, wie viele Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitenden es weltweit gibt. Wir sehen es als realistisch, in den nächsten fünf Jahren mindestens zehn Mal mehr Kunden zu gewinnen.

*Wie viele Leute arbeiten in Ihrem Team?*

17.

*Das reicht Ihnen?*

Klar. Was wir liefern, ist technologiebasiert, ergo skalierbar. ■

## Hohes Ziel, weiter Weg

Edge steht für Economic Dividends for Gender Equality und wurde 2011 am WEF in Davos lanciert.

Edge Strategy mit Sitz in Zug bietet Unternehmen Beratung und softwarebasierten Support auf dem Weg zur Gender Equality. Das Fortkommen wird dabei laufend überprüft, gemessen und durch Edge auch qualifiziert: Je nach Stand der Dinge gibt es die drei Zertifikate «Edge Move», «Edge Assess» und bei Erreichen von Gender Equality schliesslich «Edge Lead». **Kostenpunkt: 25 000 Franken sind der Basis- oder Mindestpreis, danach kommt es auf die Grösse der Firma an.**