

Frauen und Karriere

Traditionelle Strukturen entrümpeln

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist es interessant zu verfolgen, wie Unternehmen das Potenzial ihrer Mitarbeiter erschließen. Liest man dazu Interviews mit Managern, so erhält man den Eindruck, als würde dazu alles getan. Zweifel hieran können jedoch dem kommen, der den Faktor „Frauen in Führungspositionen“ beleuchtet. Bis auf wenige (mitunter auch plakative Ausnahmen) sind sie weithin mit Männern besetzt. Die meisten Frauen bleiben ihr gesamtes Berufsleben, obgleich mit hervorragenden Ausbildungsabschlüssen ausgestattet, auf der Sachbearbeitungs- oder Referentenebene. Andererseits gibt es diverse Studien die belegen, dass Frauen viele Kompetenz-Anlagen haben, die für Führungskräfte unerlässlich sind: Wahrnehmungs- und Einfühlungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, Kreativität, Ausdauer sowie Analyse- und Strukturierungsfähigkeiten. Dass dennoch auch heute in deutschen Betrieben viel zu wenig Frauen in Führungspositionen sind, hat drei wesentliche Ursachen, die im Folgenden beleuchtet werden.

Offenkundig herrscht noch immer das gesellschaftliche Leitbild, dass Frauen ihre wesentliche Aufgabe in Kindererziehung und Haushaltsführung haben. Elke Haferburg, seit September 2003 neue Leiterin der NDR 1 Welle Nord in Kiel meint dazu: „Es ist für viele Menschen wirklich schwer, mit Traditionen zu brechen. Männer in Führungspositionen – das ist offenbar in den Köpfen immer noch fest verankert, zum Teil sicher unbewusst und vordergründig“. Was häufig in der Erziehung von Mädchen dazu führt, dass sie dann als Erwachsene ein schlechtes Gewissen haben, wenn sie (zeitweise) den Wert „eigene Familie“ zurück stellen, um sich systematisch auf eine Berufskarriere vorzubereiten. Auch der gesetzlich verankerte Erziehungsurlaub ist Folge dieses Leitbildes. Diese berufliche „Auszeit“ entpuppt sich – obgleich sicher gut gemeint – als Mogelpackung für die, die sie realisieren. Denn in unserer hochkomplexen und sich ständig veränderten Arbeitswelt bedeutet ein längeres Aussetzen für Frauen (und Männer!), den Anschluss zu verpassen und damit eine Karrierebremse, im schlechtesten Fall sogar das berufliche Aus, weil der Wiedereinstieg nicht gelingt.

Weiter gibt es ganz praktischen Hürden: „Hilfreich für viele Mütter wäre eine Unterbringung ihrer Kinder in Betriebskindergärten, von denen es immer noch viel zu wenig gibt“ meint Anja Babbe-Wulf, Bezirksdirektorin der Itzehoer Versicherungen in Lübeck. Und der lähmend-langsame Prozess der Einführung von Ganztagschulen ist ein weiteres, deutliches Indiz, dass das traditionelle Leitbild gelebte Realität ist. In dieser Frage muss ein gesellschaftlicher Veränderungsprozess dazu führen, dass der Gesetzgeber die Rahmenbedingungen schafft, um nicht nur Chancengleichheit, sondern auch praktische Hilfen zu geben. Vorbilder in Europa gibt es genug, zum Beispiel bei unseren Nachbarn in Frankreich oder Schweden.

Viele Unternehmer unterliegen immer noch dem Trugschluss, dass es sich nicht lohne, Frauen zu fördern, da sie nach einer eventuellen Geburt der Firma sowieso nicht mehr zur Verfügung stünden. So blockieren oder verschleudern sie Unternehmenswerte. Die Vermutung, Männer stünden einem Unternehmen länger zur Verfügung und könnten deswegen gefördert werden, ist nämlich grundverkehrt. Studien dazu belegen, dass die Fluktuationsquote bei Männern größer ist, weil sie, um Karriere zu machen, viel häufiger das Unternehmen wechseln. Die Firmentreue von Frauen ist hingegen viel ausgeprägter. Investitionen in ihre Weiterbildung und (Be-) Förderung haben deshalb min-

destens einen ebenso hohen „Return On Invest“ für die Firma wie bei Männern. Voraussetzung hierfür ist allerdings auch die Abkehr von traditionellem Denken. Möglichkeiten zur Integration geeigneter Frauen als Führungskräfte gäbe es genug: Die Gründung von Betriebskindergärten zum Beispiel in einem Gewerbegebiet zusammen mit anderen Firmen. Oder das Führungskräfte-Jobsharing, das mit Erfolg in einigen Fällen praktiziert wird.

Schließlich tragen auch Frauen selbst zu dieser Situation bei. „Frauen glänzen häufig durch falsche Bescheidenheit und warten zu häufig darauf, dass sie gefragt werden, anstatt deutlich zu machen, dass sie an einer Berufskarriere interessiert sind“ meint Elke Haferburg. Damit realisieren sie allerdings zumindest unbewusst den „Erfolg“ ihrer Sozialisation unter dem eingangs erwähnten gesellschaftlichen Leitbild. „Es bringt einen einfach nicht weiter, wenn man zwar immer perfekte Arbeit leistet, der direkte Vorgesetzte es honoriert, der Unternehmensführung dies aber nicht bewusst ist und die Manager nicht wissen, dass eine qualifizierte Frau darauf wartet, voranzukommen“ resümiert Anja Babbe-Wulf. Frauen müssen also ihre eigene innere Zerrissenheit zwischen Beruf und Familie auflösen und sollten sich der Frage stellen, warum das Engagement für die eigene Berufskarriere noch immer in so vielen Fällen keine Selbstverständlichkeit ist.

Wie Frauen für ihre Karriere arbeiten

Der erste Schritt hin zu einer Berufskarriere ist das bewusste Überwinden traditioneller Denkmuster, die Frauen allzu häufig ein schlechtes Gewissen bereiten. Wenn sie sich danach entscheiden, keine Tätigkeit als „hauptberufliche Familienorganisatorin“ anzustreben, haben sie die Chance, Erfolg versprechende Wege hin zu einer Berufskarriere zu gehen.

Als erster Schritt dazu steht eine Bestandsaufnahme der eigenen Kompetenzen an. „Frauen sollten sich in dieser Phase ihre Stärken bewusst machen und Strategien ableiten, wie sie diese in nächster Zeit konsequent einsetzen können. Dazu sollten sie Kontakt zu Frauen aufnehmen, die diesen Weg vor ihnen schon gegangen sind“ rät Gabriele Kampmann, Diplom-Psychologin in Bad Oldesloe, „allerdings rate ich davon ab, sich einem Frauennetzwerk anzuschließen, in dem mehr problematisiert und auf Männer geschimpft wird, als eigene Wege neben ihnen in einer Firma zu entwickeln.“

Dann gilt es, aufkommende Unsicherheit auszuräumen. Zweifel, die viel zu oft geäußert werden, meint Anja Babbe-Wulf, Lübecker Bezirksdirektorin der Itzehoer Versicherungen. „Eine der häufigsten Fragen an mich war: Sie mussten mindestens doppelt so gut sein, wie Ihre männlichen Kollegen! Nein, ich hatte, als die Entscheidung anstand, wer unseren Außendienst im Bereich Lübeck/Ostholstein/Stormarn führen sollte, einige ausgezeichnete Kollegen auf gleicher Ebene, die für diese Position genauso geeignet waren.“ Andere Unsicherheiten entstehen daraus, dass sich viele Frauen nicht sicher sind, ob sie es „schaffen“, die zusätzliche Verantwortung für Mitarbeiter und wirtschaftliche Ergebnisse auch zu tragen. In diesen Fällen sollte man sich darüber Klarheit verschaffen, welche neuen Aufgaben anstehen werden und diese dann mit den eigenen Qualifikationen abgleichen. Sollte dabei eine Differenz festgestellt werden, kann dieses Defizit durch Weiterbildung gezielt behoben werden. Ein Tipp, den auch Elke Haferburg, ab September Leiterin der NDR 1 Welle Nord in Kiel, Frauen mit auf den Weg gibt: „Mehr Verantwortung bedeutet eben auch mehr Möglichkeiten. Fachliche und soziale Kompetenzen machen nach meiner Erfahrung den Erfolg aus und Erfolg zu haben, ist einfach klasse!“

Frauen sollten sich also auf ihre fundierte Ausbildung und ihre bisherigen Berufserfahrungen besinnen, um zuversichtlich nach vorne zu blicken. Um sich für eine gehobene Position im eigenen Unternehmen zu empfehlen, sollten ist der Kontakt zu den Entscheidern, also Managern oder Geschäftsführer, unerlässlich. Häufig bietet sich Gelegenheit dazu, indem man sich zu Sonderaufgaben bereit findet oder versucht, in wichtigen Projekten mitzuwirken. Vor allem jedoch sollte jede Gelegenheit genutzt werden, in Gesprächen mit höheren Vorgesetzten „den Hut in den Ring zu werfen“, also deutlich zu machen, dass man in der Firma voran kommen möchte.

Ein weiterer Aspekt ist natürlich neben der gedanklichen auch die praktische Vorbereitung auf eine Führungsaufgabe. Frauen sollten sich bei ihren Vorgesetzten und ihren Personalabteilungen informieren, welche Möglichkeiten bestehen, in Seminaren das notwendige Rüstzeug für die Führungstätigkeit zu erwerben. Sie sollten sich allerdings nicht davon abschrecken lassen, wenn ihr Arbeitgeber dieses Bemühen nicht unterstützt. Dies ist keine Herabsetzung von Frauen, sondern in sehr vielen Unternehmen leider gängige Praxis, kaum in die Weiterbildung der Mitarbeiter zu investieren. Frauen sollten dann in Eigeninitiative in Sachen Führungsqualifizierung tätig werden. Zahlreiche Akademien, Universitäten und Fachhochschulen bieten entsprechende Seminare an, die bezahlbar sind. Außerdem können diese Weiterbildungskosten in vielen Fällen steuermindernd sein.

Optimismus ist schließlich auch bei der Frage angebracht, wie man es als Führungskraft schafft, noch Zeit für andere wichtige Lebensbereiche zu haben. Sicher steigt die zeitliche Belastung, je qualifizierter der Arbeitsplatz in der Firma ist, an. Aber als Führungskraft hat man auch zusätzliche Möglichkeiten, auf die Elke Haferburg hinweist: „Verzichten musste ich bisher eigentlich nur auf etwas Freizeit. Aber durch sinnvolle Arbeitsorganisation und das konsequente Delegieren von Arbeiten, die ich nicht unbedingt selbst erledigen muss, konnte ich das im Laufe meiner zunehmenden Erfahrung als Führungskraft vernünftig regeln“.

Genau so optimistisch räumt denn auch Anja Babbe-Wulff mit dem letzten Vorurteil auf: „Die häufigste Äußerung, die ich höre ist, eine Unternehmensleitung müsse Mut haben, eine Frau zur Führungskraft zu befördern. Warum frage ich mich? Außer einer Schwangerschaft ist das Risiko sonst bei Männern und Frauen gleich, soweit die Qualifikation dieselbe ist. Da kann ich nur für beide Seiten sagen: Wer nicht wagt, der nicht gewinnt!“

Autor: Andreas von Studnitz, geschäftsführender Gesellschafter