

Frauen führen

Eine Gratwanderung

Sprechen wir über Führung, sprechen wir über Macht. Sprechen wir über Frauen, sprechen wir über Geschlechterrollen. Sprechen wir über geschlechtsspezifische Gleichstellung von Bürgern unseres Staates aufgrund von Artikel 3 im Grundgesetz, sprechen wir über politische Korrektheit. Sprechen wir über Frauen, die führen, sprechen wir häufig über Klischees, die es uns es einfacher machen mit althergebrachten Meinungen konform zu sein.

Macht führt

Hingegen einer einseitigen Machtdefinition, die negative Einflussnahme zuungunsten der Ohnmächtigen auslegt, kann man Macht als eine notwendige Einflussnahme zugunsten einer Organisation verstehen, die Führung, langfristige Planung und Weitsicht beinhaltet. Ist die Machtdomäne per se unweiblich, weil Weiblichkeit andere Attribute erfüllt? Durchsetzungsvermögen, Konsequenz, Unnachgiebigkeit, Ziel- und Sachorientierung, Abgrenzung, die Inkaufnahme von Kollateralschäden zugunsten der eigenen Karriere. Klingt fies. Ist aber nur eine Seite der Medaille. Die andere glänzt durch Kommunikationsfähigkeit, Verantwortung tragen, empathische Führung von Mitarbeitern, Mitgefühl, Hingabe, Optimierungswillen. Klingt nett. Wer ehrlich ist, gibt zu, dass es an der Spitze alle Komponenten sind, die erfüllt werden müssen, egal ob Mann oder Frau. Wer unehrlich ist, leugnet, dass Macht selten aus Zufall wächst, sondern oft Willen ist. Ein starker Willen. Seit wann wollen Frauen eigentlich?

Der Mythos der vertrockneten Pflaume

Unser Exkurs in die Geschichte der Frauen bleibt kurz, denn über Frauenrechtsbewegung und Frauenbefreiungsbewegungen gähnt die Mehrheit – zu Recht. Niemand blamiert sich in der Öffentlichkeit, indem er oder sie Frauen stereotyp diskutiert. Der Versuch allein straft den Gedanken scheitern und der Fall Eva Hermann lässt selbst Journalisten das Wort „Frau“ beklemmt ausdrücken, möchte man doch bitte nicht wie ein postfeministischer Aufklärungstrupp wirken.

Wagen wir einen kurzen Blick in die Geschichte und Politik: Es ist geradezu verwunderlich, dass über die Mundwinkel unserer Kanzlerin nie Lieder geschrieben wurden, so beschäftigt waren Focus, Bild, Spiegel, Zeit und Radiosender der Nation mit vertikalen Faltenverschiebungen einer Frau jenseits der 50. Nach ermüdenden Diskussionen über passende Frisuren und einem unpassenden Dekolleté zu öffentlichen Anlässen lesen wir mittlerweile inhaltliche Auseinandersetzung zum Führungsstil und Entscheidungen – aber wir brauchten dafür etwas Zeit. Andere Beispiele verzerrter Frauenbilder sind Margret Thatcher, die Eiserne Lady, welche verschrien war als unnahbare Machtfrau mit Hang zu einem überkonservativen Führungs- und Kleidungsstil oder Elizabeth I, die jungfräuliche Enthaltensamkeit vorzog, um der öffentlichen Meinung keinen Raum zu geben, moralisch als Frau über sie zu urteilen. George Sand, eigentlich Amadin-Aurore-Lucila Dupin de Francueil veröffentlichte ihre Schriften und Romane unter dem männlichen Pseudonym, um von Verlegern und Publikum ernst genommen zu werden. Ihre Vorliebe für Hosen und Pfeife verlieh ihr in der Öffentlichkeit den Beinamen „Männermordende Harpyie“.

Die Versuchung, Frauen mit Führungsmacht als Karikaturen dazustellen, die Weiblichkeit gegen Macht getauscht haben, ist eine Gratwanderung der öffentlichen Wahrnehmung, deren Schlagzeilen Leserherzen höher schlagen lassen. Bemerkenswert, dass zunehmend viele Führungskräfte internationaler Unternehmen mittlerweile schön, erfolgreich und vielleicht sogar Mutter sind – der öffentlichen Schadenfreude zum Trotz.

Alles voller Geigen?

Die Fakten kranken durchaus an Schönheitsfehlern: Nach wie vor verdienen Frauen rund 12 Prozent weniger als Männer. Nach dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend werden bei der Einstellung von Frauen Erwerbsreduzierungen eingeplant, da Frauen häufiger in die Elternzeit oder danach in die Teilzeit gehen. Die Universität Karlsruhe hat berechnet, dass von den 3 758 Aufsichtsräten in den 600

wichtigsten börsennotierten Unternehmen nur gut acht Prozent Frauen sind. Die Ursachenforschung schwankt zwischen Sachlichkeit und Klischee. Mangelnde Vorbilder, nervöse Frauen, die sich selbst zu wenig zutrauen, erfolglose Suche von Headhuntern, chauvinistische Chefetagen, mangelndes Selbstbewusstsein, oft scheitert es vielleicht auch bereits an den Auswahlverfahren. Dr. Monika Huesmann, Personalentwicklerin in Göttingen, hat die These entwickelt, dass bereits bei intuitiv geführten Auswahlgesprächen Frauen häufig unbewusst benachteiligt werden. Sie fordere deswegen die Standardisierung der Auswahlverfahren, beruhend auf Objektivität, um subjektiven Größen wie Sympathie und Nähe zu den Bewerbern möglichst wenig Raum zu geben. Die Auswahlverfahren finden hinter geschlossener Tür statt, in Ablehnungsbescheiden reiht sich Standardsatz an Standardsatz. Selten empfinden sich Frauen bei Ablehnungen als geschlechtsspezifisch ausgegrenzt, sondern zweifeln an persönlichen Defiziten oder mangelnder Erfahrung im Führungsbereich. Eine Dunkelziffer? Dabei sind es mittlerweile Unternehmen, die Headhunter extra beauftragen qualifizierte Frauen für Führungspositionen ausfindig zu machen. Kunden treten an Unternehmen heran, wir wollen führende Frauen und weibliche Durchmischung in Vorständen. Doch wo sind sie?

In kalten Gewässern ist die Sauerstoffdichte höher

Vom Karrierespungbrett Beziehungen, Qualifikationen, Wille und Persönlichkeit ist es nur ein kurzer Hüpfen in das kalte Wasser. Freischwimmen, eigene Ziele verwirklichen, Veränderungen herbeiführen. Doch wie klein dieser Pool eigentlich ist, und unter welchen Bedingungen gestrampelt, untergetaucht und schlichtweg sabotiert wird, darüber spricht kaum jemand. Was jetzt zählt, ist: Selbstbewusstsein. Glaubt man diversen Studien, leiden Frauen allerdings kollektiv unter einem Selbstunterschätzungssyndrom. Frauen in Führungspositionen sprechen aus der Erfahrung lediglich davon, dass viele Frauen erst einmal tiefstapeln, eine gewisse Zögerlichkeit ihnen anhaftet. Doch zwischen Syndrom und Zögerlichkeit klafft das Unterscheidungsmerkmal künstlich generierte Hysterie. Wir legen den Fokus so sehr auf die unterscheidenden Merkmale zwischen Männer und Frauen, dass jegliches Verhalten oft unbewusst sofort kategorisiert wird und schlimmstenfalls sogar ein geschlechtsspezifisches Syndrom kreiert wird. Eine sehr typische Situation könnte z. B. folgende sein: Der Chef lädt einen Mitarbeiter zum Essen ein. Interpretation: Belohnung für eine gute Leistung. Der Chef lädt eine Mitarbeiterin zum Essen ein. Interpretation: Die haben was miteinander. Zweite Situation: Eine Gruppe von Männern reden angeregt auf dem Flur. Interpretation: Die müssen ziemlich wichtige, geschäftliche Dinge zu bereden haben. Eine Gruppe von Frauen redet angeregt auf dem Flur. Interpretation: Na, wird wieder über Neues aus der Welt der Reichen und Schönen getratscht? Da Frauengruppchen häufiger anzutreffen sind, hält sich vielleicht nach wie vor das Vorurteil, Frauen seien kommunikativer. Fakt ist: Wir Menschen sind Geschichtenerzähler und deuten unsere Umwelt, wie es unsere Fantasie gerade zulässt. Bemühen von Studien zur charakterlichen Unterscheidung der Geschlechter sei geraten, dass vorab die Frage geklärt werden könne, was zuerst da sein: Huhn oder Ei, Klischee oder Studienergebnis. Durch die immer wieder auftauchenden Charakterstudien ist es nicht verwunderlich, dass Frauen unterbewusst ihre Führungskompetenzen aufgrund von Geschlechtszugehörigkeit anzweifeln, gelten sie als zunehmend verunsichert, nervös, hysterisch oder erkrankt an mangelndem Selbstbewusstsein. Der Psychologe und Coach von Führungspersonen Andreas Biskup fordert: „Wir sollten endlich andere Wörter für männliche oder weibliche Eigenschaften finden. Zum Beispiel sollte Dominanz, Dominanz sein und keine typisch männliche Eigenschaft, weil nichts besagt, dass nur Männer diese Verhaltenseigenschaft aufzeigen. Clusterung sei hingegen vorhanden: Wer dominant ist, kann sich häufig besser durchsetzen, hat kommunikative Stärken und Durchhaltevermögen. Aber geschlechtsspezifisch ist das noch lange nicht!“ Förderlich sind kurzsichtige Klischees lediglich für barttragende Komiker auf den großen Bühnen Deutschlands. Mit der zwischenmenschlichen Realität hat das wenig zu tun. Zurück zum kleinen kalten Pool. Der Einsatz von Ellenbogen obliegt Frauen und Männern. „Die Spielregeln gelten für beide!“ stellt Biskup fest. Egal ob männliche oder weibliche Freistilschwimmer, das Becken ist begrenzt und man darf sich nicht wundern, wenn die eigene Schwimmbahn durch andere Wettbewerber unterwandert wird.

Die Quadratur des Mutterseins

Etwas, was nichts mit Rollenklischee oder Auslegungsart gemein hat, ist die Mutterschaft. Zu irgendeinem Zeitpunkt stellt sich die Frage, Kind ja oder nein und wie planen. Am liebsten wäre es mitunter allen beteiligten, Arbeitgeber wie Arbeitnehmerin in diesem Fall, dass die Mutterschaft möglichst unkompliziert und so effektiv wie möglich organisiert wird. Denn an zwei Konstanten wird sich auch in den nächsten Jahrzehnten nichts ändern: das wirtschaftliche Leistungsprinzip und die weibliche Lebensrealität. Geburtenkontrolle durch Verhütungsmittel macht Schwangerschaft planbar und der Lebensentwurf ist unter die Regeln des wirtschaftlichen Aufstiegs subsumierbar. Wie unromantisch. Hardliner bleiben bis zum Platzen der Fruchtblase am Arbeitsplatz und sind spätestens bis drei Wochen nach der Geburt wieder einsatzbereit. Es zeigt uns, dass diese Möglichkeit durchaus besteht, nicht etwa, dass sie für jede Frau gewollt ist. Manche Frauen, denen die bestmöglichen Karrierechancen prognostiziert wurden und die drei Stunden vor der Entbindung noch eine Präsentation geplant haben, sagen nach der Geburt: Das war es für mich, in Zukunft bin ich Vollzeitmama. Andere finden den Kompromiss zwischen Kindererziehung und Beruf – was ein hohes Maß an Selbstorganisation voraussetzt. Sabine Warkentin, Geschäftsführerin von Deuerlich berichtet: „Für mich gab es nie die Option nicht arbeiten zu gehen. Ich hätte mich gelangweilt und wäre unzufrieden gewesen! Planung ist das Stichwort unter dem sich der Spagat zwischen Beruf und Familie vereinen lässt. Außerdem habe ich meinen Kindern immer Freiräume gelassen, das Ergebnis ist, dass sie alle sehr selbstständig sind und mit uns Eltern gemeinsam die Abläufe organisieren, wir sind ein eingespieltes Team!“ Der Verzicht auf Kinder ist ebenfalls eine Möglichkeit. Der Ruf nach einer verbesserten Unterstützung durch Arbeitgeber und Politik in Form von ausreichenden Krippenplätzen, Home-Office oder Teilzeitführung wird immer wieder diskutiert. Die Verlegerin Annette Jentzsch-Cuvillier fordert „Mit der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Dezentralisierung der Arbeit würde die Möglichkeit geschaffen, den Talentpool für Frauen besser ausschöpfen zu können und somit den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.“ Für die mittelständische Führung, die bereits viele Frauen wahrnehmen, können diese Maßnahmen hilfreich sein. Im Topmanagement hat die Vereinbarkeit von Kindererziehung und Beruf Seltenheitscharakter. Erfreulich ist, dass die Beteiligung der Väter an Familie und Haushalt deutlich zunimmt und somit in zehn Jahren ihre Frage, ob er zuhause bleibt, wenn sie über 75.000 Euro im Jahr nach Hause bringt nicht mehr mit einem kategorischem nein beantwortet wird. Wer weiß.

Das Prinzip der Matrjoschka

Die bunt bemalten, ineinander verschachtelten, eiförmigen russischen Puppen sind symbolische Talisfrauen für Fruchtbarkeit und Mütterlichkeit. In vielerlei Hinsicht kann das Schachtelprinzip auch auf Frauen in Führungspositionen übertragen werden. Je nach Können und Wollen nehmen Beruf und Familie inneren Platz ein. Die Entscheidung, wie viel Raum die Karriere einnimmt und zu welchem Zeitpunkt sie Priorität hat, liegt bei jedem selbst. Die Herstellung der Matrjoschka beginnt mit der kleinsten, und je nach Bedarf wird die jeweils nächstgrößere gedrechselt. Wie Frau sie bemalt und aufbaut, liegt an ihr. Was sie meidet ist das Klischee-Fahrwasser und tut, was von ihr verlangt wird: einen guten Job, der auf Vertrauen, Selbstorganisation und Improvisationstalent beruht – wie es allen erfolgreichen Führungskräften obliegt, egal als Mann oder Frau. In Zukunft sollten wir von dem Motto „Frauen sind oft geeigneter, aber Männer gewinnen“ Abschied nehmen.

Kastenl *Foto Ilse Stein*

Interview mit Ilse Stein, Chefredakteurin des Göttinger Tageblatt

„Eine gute Frau kommt auch so durch. Erhält sie ihre Position aufgrund einer Quotenregulierung, empfindet sie das als Beleidigung“

Wie wichtig war es für Sie persönlich, eine Führungsposition anzustreben?

Ich habe schon als junge Frau bereits vor meinem Studium ein Ressort bei der Tageszeitung geleitet. Dann habe ich als Lokalchefin gearbeitet, war Chefreporter und seit 2000 habe ich das Magazin aufgebaut, war dort Ressortleiterin und dann Chefredakteurin. Planen kann man das nicht direkt.

Spielt es heute noch eine Rolle, ob Frauen führen, oder ist es vielmehr die Frage nach dem wie?

Frauen haben unterschiedliche Führungsstile und Männer auch.

Keine typisch weiblichen oder männlichen Führungsstile?

Kann man nicht sagen. Vielleicht finden Männer den Aspekt der Macht interessanter.

Wie charakterisieren Sie Ihren Führungsstil?

Eigentlich sollte man da lieber die Mitarbeiter befragen. Ich formuliere es mal den Worten des ehemaligen Universitätsleiters Prof. Dr. Kern „Es ist das Prinzip der gekoppelten Autonomie“.

Hatten Sie in Ihrer Karriere mit Vorurteilen oder Klischees zu kämpfen?

Damit habe ich keine Erfahrungen gemacht. Ich hatte schon immer ein gesundes Selbstbewusstsein und komme aus einer Mädchenschule: Ich konnte mir gar nicht vorstellen, dass Frauen weniger ernst zu nehmen sind, als Männer.

Wir haben Sie die Spannung zwischen Beruf und Familienplanung empfunden?

Bei mir ist das atypisch verlaufen. Ich bin unter den fünf deutschen Chefredakteurinnen von Tageszeitungen die Ausnahme, die überhaupt ein Kind hat. Der Wiedereinstieg war bei mir unproblematisch. Bei den Ressortleiterinnen beobachte ich, dass sie nicht pausiert haben. Generell erlaubt das Arbeiten in der Redaktion eine flexiblere Gestaltung der Arbeit. Es ist durchaus möglich, auch mal von zu Hause aus zu schreiben.

Fiel es Ihnen schwer, Ellenbogen einzusetzen?

Sie können sich gar nicht vorstellen, wie charmant man Ellenbogen einsetzen kann.

Kasten II

An neuen Aufgaben wachsen

Der Weg von Barbara Schulte, Vorstandsvorsitzende im Universitätsklinikum

Bereits mit 14 Jahren legte Barbara Schulte sich fest: Ich werde im Krankenhaus arbeiten. Sonntags arbeitete sie freiwillig in einer evangelischen Krankenhauseinrichtung und festigte damit ihre Entscheidung. Die Eltern rieten aufgrund hervorragender schulischer Leistungen zu einem Medizinstudium, oder vielleicht BWL oder Jura. Aber Krankenschwester? Ohne dessen Wissen bewarb sich Barbara und konfrontierte ihre Eltern „Ich habe den Ausbildungsplatz und mache das jetzt!“

Im Fokus ist stets die Weiterentwicklung

Hätte ihr damals jemand gesagt, dass sie sich Jahre später im Vorstand einer Universitätsklinik wiedertreffen würden, hätte sie es nicht geglaubt. Persönliche und berufliche Weiterentwicklungen erfolgten aufgrund der persönlichen Haltung: Verbessern und Herausforderungen annehmen, nicht der Zielsetzung eine steile, gesichtslose Karriere zu verfolgen. Die weiteren Eckpfeiler der Ausbildung zur Führungskraft folgten in kurzen Abständen: direkt nach der Ausbildung zur Krankenschwester startete Schulte in der Intensivstation, mit 24 wurde ihr die Leitung angeboten. Die erste Führungsaufgabe forderte und formte: Der viel zitierte „Sprung in das kalte Wasser“ konfrontiert mit Konflikten, Neid und neuen Aufgaben, denen sie sich stellte. Selbst finanzierte Weiterbildungsmaßnahmen ergriff sie und übernahm die Leitung der Pflege mit 28. Es

wurde richtig kalt. Komplexe Führungsaufgaben, die nicht nur Pflege, sondern auch Grundlagen in Betriebswirtschaft und Methodik erforderten. Die Führung von 250 Mitarbeitern heißt Verantwortung übernehmen und auch eigene Defizite erkennen können. Schulte entschied sich, berufsbegleitend ein BWL-Studium zu absolvieren. Viereinhalb Jahre Vollzeit führen, leisten und lernen. „Das war anstrengend, aber es war wichtig ein Fundament aufgrund von Grundlagenwissen aufzubauen“, sagt sie. Es war der richtige Zeitpunkt für den zweiten Bildungsweg. Noch während des Studiums nahm sie das Angebot der Universitätsklinik Lübeck an, stellvertretende Direktorin zu werden, nach dem Abschluss des Studiums mit summa cum laude wurde aus Stellvertretung Hauptvertretung. „Man kann denke ich schon sagen, dass ich belastbar und risikobereit bin“, resümiert sie mit einem Augenzwinkern. Sie übernahm den Vorstand für die Pflege und wurde als die Universitätskliniken von Lübeck und Kiel fusionierten als Einzige aus dem alten Vorstand bestätigt. Vor zwei Jahren bot der damals 41-Jährigen ein Headhunter den kaufmännischen Vorstand der Uniklinik Göttingen an, den sie bis heute innehat.

Eine persönliche Haltung einnehmen

„Ich kann sehr fordernd sein“, sagt Schulte über sich selbst. Sie ist sich ihrer Stärken bewusst, der Weg führte stets durch Situationen, in denen sie auch Kritik ausgesetzt war. Als Mensch, als Führungskraft – als Frau? „Was zählt, sind Geschlechter übergreifende Ergebnisse“, antwortet sie und führt aus „Ich bin risikofreudig und hatte immer den Mut Konflikte offen anzusprechen. Natürlich ist es wichtig selbstbewusst zu sein, wozu auch eine gute Portion Gelassenheit gehört. Was andere über mich denken, ist sekundär.“ In Bewerbungsgesprächen fiel ihr vor allem die Zögerlichkeit auf, mit der manchen Frauen im Vergleich zu Männern auftreten. „In der Zukunft wird sich das bestimmt ändern.“ Was sich nicht ändern wird, ist, dass Frauen neben den Erwartungen im Beruf, auch den Erwartungen als Mutter und Ehefrau gerecht werden müssen. Barbara Schulte schätzt die Situation realistisch ein, indem sie sagt: „Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf setzt ein Höchstmaß an Selbstorganisation voraus. Die Zeitintensität, welche die Erfüllung von Aufgaben in der oberen Führung begleitet, schließt Mütter nicht aus – aber die Umsetzung ist sehr schwer. Wenn ich zwei Kinder hätte, würde ich vermutlich diesen Job nicht wahrnehmen können.“ Sie habe viele Frauen erlebt, die engagiert ihren Beruf verfolgt hätten und nach der Schwangerschaft nicht wieder kamen, weil sie eine ganz neue Herausforderung für sich entdeckt hätten. Letztendlich sei es die ganz persönliche Entscheidung. Teilweise müsse sich die Haltung der Umwelt ändern, die Müttern und Familien eine berufliche Infrastruktur erlaube, in der Beruf und Familie vereinbar sind. Ein Credo, das Frauen, Führungskräften und uns allen eigen sei, könnte lauten „Entscheidungen sind angesagt!“

Kasten III

Bild Jentsch-Cuvillier

Annette Jentsch-Cuvillier über das Unternehmertum durch die Muttermilch

Frauen in Führungspositionen stellen nach wie vor einen geringen Anteil dar. Was haben Sie anders gemacht?

Der Mensch ist ein Produkt seiner Erziehung und seiner Umgebung. Da ich aus einem Unternehmenshaushalt komme und meine Mutter die elterliche Firma durch den frühen Tod meines Vaters alleine weitergeführt hat, hat mich Unternehmertum von der Muttermilch bis zum Ruhestand meiner Mutter entscheidend geprägt. Neben einer fundierten Ausbildung, Anpassungsfähigkeit, schneller Umsetzung von Veränderungen, Flexibilität, Teamfähigkeit, der Gabe zu motivieren, ohne die Ziele aus den Augen zu lassen und einer ganzen Menge Erfahrung ist es meines Erachtens ganz wichtig, und das muss verankert sein, sehr viel Willen zu haben, und zwar den Willen zum Erfolg. Dies alles ist nur realisierbar,

wenn man mit einer großen Portion Selbstdisziplin ausgestattet ist und die habe ich durch sehr viel Sport schon in jungen Jahren erlernt.

Viele der Menschen, die um mich sind, sehen bei mir einen großen Teil an Verzicht, diesen Preis muss man bereit sein zu zahlen. Gut, ich hätte schon oft gern mehr Zeit für meine Tochter, das ist ein Punkt der emotional manchmal schwer zu tragen ist. Gerade wenn man Mutter ist bleibt kaum noch Luft für die eigenen Bedürfnisse, doch die mir auferlegten Herausforderungen sind auch eine große Bereicherung. Neben vielen interessanten Menschen haben sich in meinem Geschäftsleben wertvolle Kontakte ergeben. Ohne die auch oftmals schweren Lasten und Entscheidungen, die jeder Unternehmer zu tragen und zu lösen hat, hätte ich meine Persönlichkeit nicht weiterentwickeln können, und das macht mich zu dem, was ich bin.

Text:Ann-Katrin Pahlmann