

MANAGERINNEN

"Die gläserne Decke existiert"

Wieso schaffen es in Deutschland nur so wenige Frauen an die Spitze? Fünf internationale Managerinnen diskutieren über die Hürden in deutschen Unternehmen.

von Kristin Schmidt;Manfred Engeser | 12. August 2012 - 11:16 Uhr

Frage: Meine Damen, jede von Ihnen arbeitet seit Jahren im Management für Unternehmen in Deutschland. Bis auf Frau Kasztan sind Sie aber nicht in Deutschland, sondern in Italien und Brasilien, Frankreich, Schweden oder Großbritannien aufgewachsen. Sind deutsche Frauen selbst schuld, wenn sie es nicht in die Führungsetagen schaffen ?

Angela Hornberg: Mir erscheinen deutsche Frauen weniger selbstbewusst als ihre männlichen Kollegen, aber auch als ausländische Frauen. Sie setzen ihre Netzwerke nicht ein und formulieren ihre Ziele nicht laut genug. Fragt man einen Jura-Absolventen, was er werden will, sagt er: Partner. Fragt man seine Kommilitonin, sagt sie: Ich will einen Beruf, der mir Spaß macht.

Frage: Frau Kasztan, als einzige Deutsche in dieser Runde: Sehen Sie das auch so?

Brigitte Kasztan: Auch ich erlebe das täglich. Viele Frauen sitzen an ihrem Schreibtisch und warten auf Entdeckung. Sie formulieren nicht, wo sie hinwollen, wollen sich nicht verkaufen, wollen keine Macht. Auch ich habe immer geguckt, was mir Spaß macht.

ANGELA HORNBERG

Frage: Ist der Spaß am Job nicht die wichtigste Basis für beruflichen Erfolg?

Hornberg: Aber das genügt nicht. Wären die Suffragetten vor 100 Jahren nicht auf die Barrikaden gegangen, hätten wir Frauen bis heute kein Wahlrecht . Manchmal muss man eben zu radikalen Mitteln greifen, um etwas zu erreichen. Solange ich brav anklopfe, passiert nichts.

Frage: Also ist die Glasdecke , die viele Frauen angeblich unverschuldet am Aufstieg hindert, nichts anderes als eine bequeme Ausrede?

Evelyne Freitag: Die gläserne Decke existiert in vielen Unternehmen. Aber teilweise sind es auch die Frauen, die Barrieren aufbauen und in Karrierefällen tappen . Junge Mütter verzichten oft freiwillig auf den Wiedereinstieg ins Berufsleben, streben eine Halbtagsstätigkeit an oder lassen sich zu dieser überreden. Da fehlt der Wille zur Übernahme von Führungsverantwortung.

Joanne Harrison-Gross: Außerdem organisieren viele deutsche Frauen den Haushalt oft allein. In England ist es üblicher, dass berufstätige Frauen Unterstützung im Haushalt

bekommen. Deutsche Familien tun sich oft schwer damit, jemanden ins Haus zu lassen. Sie wollen auch im Haushalt alles perfekt machen. Das sind alte Strukturen.

BRIGITTE KASZTAN

Kasztan: Auch jetzt wieder diese Diskussion um die Herdprämie. Das klingt nach: Frauen zurück an den Kochtopf! Die meisten Frauen gehen nach der Geburt eines Kindes in Teilzeit, weil es immer noch an der Mutter hängen bleibt, wenn etwas mit den Kindern nicht läuft. Es ist nicht der Mann, der sagt, ich passe auf das kranke Kind auf, wenn die Betreuung ausfällt.

Frage: Ist das außerhalb Deutschlands anders?

Freitag: Mein Vater hat mir stets zur finanziellen Unabhängigkeit geraten. Es ist in Frankreich völlig normal, als Mutter mit kleinen Kindern voll berufstätig zu sein und Karriere und Familie zu verbinden.

LISELOTTE HJORTH

Liselotte Hjorth: Auch in Schweden ist es nicht üblich, nur Hausfrau zu sein. Frauen kehren in der Regel bald nach der Geburt ihrer Kinder wieder zurück ins Arbeitsleben. In Deutschland haben viele Frauen immer noch Sorge, als Rabenmutter zu gelten, wenn sie Kinder großziehen und gleichzeitig arbeiten.

Frage: Hatten Sie dieses Gefühl nie?

Harrison-Gross: Klar kommt das mal vor. Aber dann braucht man eben eine gute Tagesmutter und teilt mit dem Partner die Verantwortungen auf.

Freitag: Natürlich hat man als Mutter manchmal ein schlechtes Gewissen – etwa, wenn das Kind krank ist und man sich fragt, ob man es in der Obhut einer Tagesmutter lassen kann, wenn man einen wichtigen geschäftlichen Termin hat. Ich denke, es ist wichtig, solche Konflikte im Unternehmen offen zu adressieren. In der Regel findet man dann auch eine Lösung.

Hornberg: In Italien ist die finanzielle Unabhängigkeit für Frauen sehr wichtig. Mit dieser Botschaft bin ich aufgewachsen. Ich denke, das war in Deutschland anders.

Kasztan: Stimmt. Ich wurde noch gefragt: Warum studierst du, du heiratest doch.

Freitag: Wir haben eine Geburtenrate von 2,1 Kindern pro Frau. In Deutschland sind es 1,4 Kinder. Trotzdem arbeiten in Frankreich 70 Prozent der Frauen in Vollzeit, in Deutschland nur 55 Prozent. Der Grund dafür ist einfach eine andere Kultur, ein anderes Frauenbild.

EVELYNE FREITAG

Frage: Wie wirkt sich das im Alltag aus?

Freitag: Wenn eine Frau bei einem Vorstellungsgespräch sagt, sie habe drei Kinder, schlägt der Personaler die Hände überm Kopf zusammen. Erzählt ein Mann von seinen Kindern, ist er der Held, der Verantwortung übernehmen kann.

Frage: Haben Sie diese Unterschiede auch am eigenen Leib erfahren?

Freitag: Als ich vor neun Jahren mit meinem zweiten Kind schwanger war, war ich bei einem US-Konzern als Vice President für Finanzen zuständig. Ich habe meinem amerikanischen Vorgesetzten gesagt, dass ich nach der Geburt acht Wochen von zu Hause arbeite. Er war nicht überrascht und sagte: Okay, bis bald.

Frage: Wie war die Reaktion in Deutschland?

Freitag: "Wissen Sie, in Ihrer Position, mit einem Kind – das geht gar nicht." Hier zeigen sich die Unterschiede: Frauen als Führungskräfte müssen zur Selbstverständlichkeit werden. Kinder zu haben darf dabei kein Hindernis sein.

Frage: Ist die Frauenquote der richtige Weg, um diese Hindernisse zu überwinden?

FÜR EINE FRAUENQUOTE

Fehlt ein Argument? Kontaktieren Sie uns: [@zeitonline_kar](#)

GEGEN EINE FRAUENQUOTE

Fehlt ein Argument? Kontaktieren Sie uns: [@zeitonline_kar](#)

Hjorth: Ich glaube zwar, dass es schlecht ist, etwas zu erzwingen. Aber nehmen Sie Norwegen : Dort gibt es seit 2003 eine Quotenregelung für Aufsichtsräte. Die Mindestquote von 40 Prozent Frauen ist seit Jahren erreicht, die befürchteten Qualitätsverluste haben sich nicht erfüllt. Die Zahl von Frauen in leitenden Managementpositionen hat sich aber auch nicht erhöht.

Harrison-Gross: Ich tue mich schwer mit der Quote. Bei solchen Vorschriften gibt es immer Verlierer. In Südafrika zum Beispiel haben heute junge weiße Männer oft Probleme, eine angemessene Arbeit zu finden, auch wenn sie gut qualifiziert sind.

JOANNE HARRISON-GROS

Frage: Wieso muss sich die Politik in Deutschland überhaupt in die Frage einmischen, welche Mitarbeiter an welcher Position für Unternehmen am besten sind?

Kasztan: Die Politik hat den Auftrag, Rahmenbedingungen zu schaffen. Da reicht es nicht, die Charta der Vielfalt für Unternehmen zu gründen, die dann nur Lippenbekenntnisse

ablegen . Ich kenne so viele Frauen, die nach der Babypause wieder arbeiten wollen, aber keinen Platz finden für ihre Kinder, obwohl sie die schon einen Tag nach der Zeugung angemeldet haben.

Harrison-Gross: Oder die Diskussion um Mittagsbetreuung: Hier in Deutschland sind die Straßen toll und die Parks sauber. Aber warum ist es nicht möglich, ein Mittagessen für Kinder zu organisieren? Und warum muss es warmes Essen sein? An meiner Schule gab es auch nur kaltes Mittagessen.

Freitag: Die Politik muss aber auch begreifen, dass es nicht nur um Kindergärten, Krippen und Quoten geht.

Frage: Sondern?

Freitag: Deutschland ist so stolz auf seine Innovationskraft. Aber immer ausgefeiltere Maschinen zu erfinden genügt nicht. Wir brauchen innovativere Lebens- und Arbeitsmodelle für Frauen und Männer.

Frage: Welche?

Hjorth: Den Abschied von der Präsenzkultur . Viele Arbeitgeber verlangen immer noch, dass ihre Mitarbeiter von 8 bis 18 Uhr am Schreibtisch sitzen. Die Mehrzahl der Arbeitgeber in Schweden gestattet, Arbeitsbeginn und Arbeitsende in gewissem Grad flexibel zu gestalten.

Kasztan: Die Personalleiterin in unserer Fiesta-Fertigung teilt sich ihren Job mit einem Kollegen, der sich auf die Altersteilzeit vorbereitet. Wir waren anfangs unsicher, ob das funktioniert, weil man gerade in einem Produktionsbetrieb immer vor Ort sein muss. Aber es funktioniert hervorragend.

Freitag: Auch junge Männer wollen Zeit für ihre Kinder. Work-Life-Balance ist enorm wichtig geworden. Wir müssen uns darauf einstellen, wenn wir auch in Zukunft gute Mitarbeiter haben und halten wollen.

Frage: Also löst der demografische Wandel das Problem mittelfristig von selbst?

Kasztan: Es gibt jedenfalls genügend Studien, die belegen, dass Vielfalt den Unternehmen nutzt. Dass Kreativität und Intelligenz von Teams nicht steigen, wenn man einen Einstein dabei hat – sondern gemischte Teams, die Lösungen aus verschiedenen Blickwinkeln anbieten .

Hornberg: Frauen werden angeheuert, um zu arbeiten. Nach oben schaffen sie es nicht.

Frage: Vor Kurzem wurde Simone Menne zum Finanzvorstand bei Lufthansa berufen, und auch andere Frauen haben es zuletzt zum Dax-Vorstand gebracht.

Hornberg: Das liegt am Druck durch Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen. Wenn sich die Unternehmen nicht bewegen, bekommen sie die Quote.

Frage: Ist Frau Menne eine Quotenfrau?

Hornberg: Nein. Sie hat ihre Ziele im Blick und laut formuliert. Es ist aber interessant, dass seit dem Beginn der Quotendiskussion so viele weibliche Talente entdeckt werden. Jetzt greifen auch die ersten Nachahmungseffekte bei den Dax-Konzernen. Nach dem Motto: Jetzt haben die auch eine Frau im Vorstand, wir müssen nachziehen.

Frage: Auch wenn die Frau die schlechtere Papierform hat?

Hornberg: Aber Unternehmen bemühen sich doch gar nicht genug um gute Frauen. Der Aufsichtsratschef einer großen ausländischen Bank hier in Deutschland sagte mir, er suche eine Frau für den Aufsichtsrat, finde aber keine. Die beiden Damen, die er gern verpflichtet hätte und die im Moment sehr gefragt sind, hatten abgelehnt. Weil er andere Kandidatinnen nicht kannte, war der Fall für ihn erledigt. Ein anderer Mandant sucht seit einem Jahr eine Frau für eine Führungsposition, auch er findet angeblich keine. Innerhalb von zwei Tagen habe ich ihm drei vorgeschlagen.

Frage: Für Banken mag das funktionieren. Aber in technisch geprägten Branchen?

Hornberg: Gilt das Gleiche. An deutschen Hochschulen führen 400 Frauen Lehrstühle in Fächern mit mathematisch-technischem Hintergrund. Erzählen Sie mir nicht, dass sich da keine für Führungspositionen eignen.

Frage: Müssen sich Frauen besser vermarkten?

Hornberg: Definitiv ja. Wenn wir Frauen morgens ins Büro gehen, betreten wir – kulturell gesehen – eine fremde Welt. Frauen kommunizieren und sozialisieren sich eben anders als Männer. Die Arbeitswelt ist aber stark von männlichen Kommunikations- und Sozialisierungsstrukturen geprägt.

Frage: Wie funktionieren die aus Ihrer Sicht?

Hornberg: Wenn ein Mann zum Golfen geht, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass er mit zwei neuen Mandaten nach Hause kommt. Frauen reden beim Netzwerken eher über Familie und Kinder. Wenn ich die nach beruflichen Informationen frage, habe ich in Deutschland schnell den Eindruck, ich verhalte mich höchst unanständig. Schon diese Koketterie, wenn es um Geld geht. Aus Italien, Frankreich, England und den USA kenne ich das ganz anders

Frage: Müssen deutsche Frauen männlicher werden? Oder italienischer?

Hornberg: Diese Fragen höre ich nur in Deutschland und verstehe sie bis heute nicht. Keine Italienerin oder Französin würde auf die Idee kommen, weniger Frau zu sein, weil sie eine steile Karriere macht.

Frage: Woher kommt diese Angst?

Kasztan: Wir müssen Frauen mit ihren Attributen in Führungspositionen bringen. Und aufhören, gleiche Verhaltensweisen unterschiedlich zu bewerten: Ein Mann, der weiß, was er will, gilt als durchsetzungsstark – eine Frau, die sich ähnlich verhält, wird als zickig abgestempelt.

Frage: Bei der SEB steht seit 2005 Annika Falkengren an der Spitze. Wie hat sich dadurch die Unternehmenskultur verändert?

Hjorth: Sie hat die Bank in den letzten Jahren mit sicherer Hand erfolgreich geführt. Wir sind gestärkt und selbstbewusst aus der Finanzkrise herausgekommen. Dabei ist unsere Unternehmenskultur unverändert geblieben – wir stellen die Wünsche unserer Kunden in den Mittelpunkt. Daran ändert sich nichts, unabhängig davon, wer die Bank führt.

Freitag: Ich habe Mitarbeiter in meinem Team, die Kinder haben, um die sie sich intensiv kümmern. Wenn einer mal früher los muss, um sie abzuholen, sagt er mir das. Ich akzeptiere das und kommuniziere auch, wie wichtig ich selbst Familie finde.

Frage: Was tun Sie, um junge Frauen zur Karriere zu ermuntern?

Hjorth: Ich habe einmal im Monat eine Diskussionsrunde mit Frauen aus der Bank. Wir haben ein Mentorenprogramm und etablieren gerade ein Netzwerk für alle Mitarbeiterinnen, mit regelmäßigen Treffen und Diskussionsrunden. Da engagieren sich neben mir noch andere Frauen in Führungspositionen.

Frage: Haben es junge Frauen heute leichter, Karriere zu machen, als Sie damals?

Freitag: Die Generation meiner Tochter denkt schon vollkommen anders als meine Generation. Sie sieht ja jeden Tag, was ich mache. Sie wird es packen und sich dabei wohlfühlen.

Harrison-Gross: Meine Tochter ist 16 Jahre alt, will Biochemie studieren, aber auch Kinder haben. Sie sieht, dass es geht.

Hornberg: In Deutschland wird es eine Frauengeneration dann geschafft haben, wenn bei der Deutschen Bank drei der sieben Vorstände Frauen sind.

Erschienen in der WirtschaftsWoche

COPYRIGHT: WirtschaftsWoche

ADRESSE: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-06/frauen-management>