

Das Leistungsspektrum der Stark Unternehmensgruppe erstreckt sich von der Unternehmensberatung über die Konzeptumsetzung bis hin zum Outsourcing von Betriebsteilen mit eigenem Personal. Zu den Kunden zählen vorwiegend Druckereien und Verlage, z. B. Axel Springer, Heinrich Bauer u.v.a.m.

GLASS CEILING SYNDROM



ULRIKE GAIDA

Dipl.-Ing. Dr. techn. Jahrgang 1963; 1981 bis 1988 Studium des Wirtschaftsingenieurwesens Maschinenbau an der Technischen Universität Graz; 1992 Promotion; von 1988 bis 1992 Universitätsassistentin und Lehrbeauftragte am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der TU Graz, Abteilung BWL. Seit 1994 Assistentin der Geschäftsleitung in der Stark Unternehmensgruppe in Bremen. Dr. Ulrike Gaida ist Mutter eines fünfjährigen Sohnes.

Mit diesem Beitrag möchte ich nicht das Klagelied so vieler berufstätiger Frauen und Mütter über Doppel- und Dreifachbelastung weitersingen, ich möchte auch nicht beweisen, wie wenige Frauen den Sprung in die sogenannten Spitzenberufe geschafft haben. Das alles sind unumstrittene Fakten.

Ich möchte vielmehr aus meiner eigenen Erfahrung einige Gedanken und Ideen in die Diskussion einbringen.

In Amerika gibt es den Begriff des „Glass Ceiling Syndrom“. Der Weg die Karriereleiter hinauf ist zwar beschwerlich, aber er scheint überschaubar, die oberen Sprossen sind zu sehen.

Doch irgendwann und völlig unvorhergesehen stoßen die meisten Frauen an einen gläsernen, undurchdringlichen Plafond. Und weil diese Schicht nicht sichtbar ist, ist es so schwer, darüber zu sprechen und sie aus dem Weg zu räumen.

Auch wenn scheinbar viel für die berufstätigen Frauen getan wird, so fehlt immer noch die Konsequenz, auch die Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Umsetzung von Verbesserungen erst möglich machen.

Die Voraussetzungen müssen auch in den Köpfen geschaffen werden, und zwar nicht nur in den Köpfen der Männer, sondern auch in den Frauenköpfen.

Wer behauptet, daß mit dem Generationenwechsel eine Änderung

der gesellschaftlichen Einstellung stattfindet, der sei eines Besseren belehrt. Ich möchte nur zwei Beispiele aus meiner eigenen Studienzeit berichten: Bei meiner ersten Vorlesung bekam ich aus der Reihe hinter mir zu hören: „Die kommt eh nur her zum Heiraten“. Als ich dann einige Jahre später – inzwischen tatsächlich mit einem Studienkollegen verheiratet und Mutter eines Säuglings – zu meiner Promotion in der ersten Reihe der Aula Platz genommen hatte, kam knapp vor Beginn der akademischen Feier ein aufgeregter Promovent auf mich zu und meinte, ich solle ihm jetzt Platz machen und mich hinten bei den Zuschauern einfinden, schließlich seien das die Plätze für die werdenden Doktoren. Und dann konnte noch der Rektor der Versammlung nicht widerstehen bei der Verlesung meines Dissertationsthemas auf ein Kochrezept anzuspielden.

Allzuviel hat sich noch nicht getan in den Köpfen der Männer, auch wenn keiner mehr so leicht behauptet, daß Frauen aus irgendwelchen Gründen für irgendwelche Aufgaben nicht geeignet sind. Die Art, wie über Frauen und Frauenkarrieren gesprochen wird, hat sich geändert, wie darüber gedacht und wie darauf reagiert wird noch nicht, oder jedenfalls nicht genug.

Aber auch Frauen machen es den anderen Frauen schwer, das möchte ich ausdrücklich betonen. Die Berufstätigkeit einer anderen Frau,

insbesondere von einer Frau mit Kindern, wird nur dann gutgeheißen, wenn es aus wirtschaftlichen Gründen notwendig ist. Anders ist das mit Frauen und Müttern, die arbeiten, weil sie das möchten, und weil sie darin ein Stück Selbstverwirklichung sehen. Ich werde zum Beispiel oft von Frauen gefragt: „Sie arbeiten doch wohl nur halbtags!?, ...wie, nein.? Na das arme Kind.“

Es sind viele Faktoren, die dazu beitragen, daß der gläserne Plafond so dick ist. Ein Löwenanteil sind schlicht und einfach immer noch Vorurteile der männlichen Kollegen.

In einem Interview mit der Zeitschrift „Werben und Verkaufen“ antwortete Dieter Schröder, Unternehmensberater in Düsseldorf, auf die Frage, warum Frauen in Führungsrollen immer noch unterrepräsentiert sind: „In den drei Funktionsebenen „Führen“, „Durchführen“ und „Ausführen“ sieht die Geschlechterverteilung immer noch so aus: „Führen“: absolute Mehrheit männlich, „Durchführen“ männlich und weiblich einigermaßen ausgewogen. „Ausführen“ – absolute Mehrheit weiblich. Das Interview trägt übrigens den Titel: „Frauen, Neger, Sachsen und Österreicher müssen normalerweise doppelt so gut sein wie die Normalos“.¹

Das spornt eine österreichische Frau in Deutschland natürlich an!

Das „doppelt so gut“ sehe ich allerdings relativ. In Gesprächen mit Personalchefs, Personalentwicklern und Psychologen kommt man immer wieder zum Schluß, daß Frauen, die den festen Willen haben, einen sogenannten Männerberuf zu erlernen, dies mit besonders viel Mut und Ehrgeiz bewältigen, ganz einfach weil sie viel stärker unter Beobachtung stehen als ihre männlichen Kollegen und sich ständig selbst motivieren und beweisen

müssen. Nicht unbedingt doppelt so gut, aber bestimmt doppelt so viel Mut!

Anders scheint das allerdings zu sein, wenn die Frauen sich nicht bewußt in einer Außenseiterrolle befinden. Untersuchungen in Amerika haben gezeigt, daß junge Frauen, die zu Beginn eines Studiums (und hier handelt es sich nicht um die oben angesprochenen typischen Männerberufe) bessere Leistungen als ihre männlichen Kollegen aufwiesen, am Ende des Studiums allenfalls im Mittelfeld landen. Experten führen dies auf eine unterbewußte Orientierungslosigkeit der Studentinnen zurück, die darin begründet ist, daß sie immer noch fast ausschließlich männliche Lehrer haben. Es fehlen die weiblichen Vorbilder. Ein junger Mann, auch wenn er im Studium mit Problemen zu kämpfen hat, weiß schließlich, daß alles zu bewältigen sein muß, weil andere Männer es schon bewiesen haben, sichtbares Symbol dafür sind die Lehrer. Auf Frauen kann das genau den gegenteiligen Effekt haben. Von echter Chancengleichheit kann man wohl erst sprechen, wenn auch der Lehrkörper an Universitäten zu gleichen Teilen aus Männern und Frauen besteht.

Daß Männer und Frauen andere Denkstrukturen und andere Problemlösungsstrategien verfolgen, ist bekannt, und es ist wohl mittlerweile unumstritten, daß beide Ansätze völlig wertfrei zu sehen sind. Grafik 1 veranschaulicht, auf welche Typen nach Myers-Briggs sich weibliche und männliche Manager verteilen.²

Wohl auch um diese unterschiedlichen Strukturen zu erforschen, wurde in Bremerhaven ein Studiengang für Wirtschaftsingenieure eingerichtet. Dieser steht ausschließlich Frauen offen. Es soll erforscht werden, zu welchen Ergebnissen Frauen kommen, wenn sie unbe-

einflußt und ohne Konkurrenz mit Männern studieren. Auf den ersten Blick eine interessante und frauenfördernde Thematik. Ob die jungen Frauen aber genügend Überlebensstrategien erlernen, um dann später in ihrem technischen und somit unweigerlich männlich dominierten Beruf zu bestehen, bleibt offen.

Daß potentielle Mitarbeiter für Unternehmen nicht mehr nur nach ihrem IQ getestet werden, sondern daß emotionale Qualität als Eignungskriterium für viele Führungspositionen herangezogen wird, ist für mich ein Beweis, daß ein gradueller Umdenkprozeß begonnen hat. Ich möchte natürlich nicht behaupten, daß Frauen mehr emotionale Intelligenz besitzen als Männer, sie sind nur vielleicht unbefangener, weil Emotionen ihnen nicht schon von Kindesbeinen an aberzogen wurden.

Überhaupt gibt es in der Arbeitswelt einige Trends, die die Situation berufstätiger Frauen mit Sicherheit positiv beeinflussen.

War es noch vor gar nicht langer Zeit üblich, sein gesamtes Arbeitsleben treu beim selben Arbeitgeber zu dienen, so hat sich mittlerweile ein Wertewandel vollzogen. Zu einer guten Karriere gehört es mittlerweile, sich in regelmäßigen Abständen zu verändern und dabei auch den Arbeitgeber zu wechseln. Das betrachte ich als eine für Frauen sehr wichtige Veränderung. Das Argument, es sei aus den hinlänglich bekannten biologischen Gründen zu riskant, eine junge Frau für eine ausbaufähige Position vorzusehen, verliert zunehmend an Schlagkraft. Die Personalentscheider haben auch bei jungen Männern das Problem, daß diese nach einigen Jahren des Erfahrungssammelns das Unternehmen verlassen, meist für immer. Eine junge Mutter bringt ihr gesammeltes Wissen nach der Babypause wieder mit.

¹) Schröder, D.: „Frauenpower macht Männer schlauer“, Werben und Verkaufen 30/97

²) Bass B. M. & Stogdill R. M., (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications, 3rd Ed. The Free Press, NY, 720.

Verbesserungen sehe ich auch in der allmählichen Umsetzung von Arbeitszeitmodellen, die in der Theorie schon lange bestanden, bisher aber durch Tarifpolitik und starre Strukturen nur behindert werden. Variable Teilzeitmodelle, Jahres-Arbeitszeitkontingente bis hin zum Lebensarbeitszeitkonto bringen neue Spielräume für Frauen. Insbesondere für berufstätige Mütter ist das eine Chance, ihre Arbeitsleistung an die sich wandelnden Bedürfnisse der Kinder anzupassen. Aber auch wenn Väter diese Modelle in Anspruch nehmen, ergibt das für die Mütter neue Freiheitsgrade.

Schließlich hat sich auch die Vaterrolle gewandelt. Nur mehr sehr wenige weigern sich nach wie vor standhaft, die Windeln zu wechseln. Väter gehen mittlerweile auch aufrecht und stolz hinter einem Kinderwagen her, keine Akrobatik mehr bei dem Versuch, neben dem Kinderwagen zu gehen und ihn trotzdem zu schieben, und das alles mit völlig unbeteiligtem Gesichtsausdruck.

Die Versuche, die Elternrolle gleich zu verteilen, scheitert aber häufig an ganz einfachen wirtschaftlichen Überlegungen. Die Durchschnittseinkommen der Männer sind nun mal immer noch höher als die der Frauen, und das auch bei vergleichbarer Qualifikation und Leistung.

Viele Frauen berichten sogar, daß ihre berechtigten Gehaltsforderungen mit den Worten abgetan werden: „Sie haben ohnehin einen Mann, der gut verdient.“ Ich habe aber noch nie davon gehört, daß ein Mann deshalb weniger verdient, weil er eine gutverdienende Frau hat.

Die Unternehmen entdecken mittlerweile Männer und Frauen, die als sogenanntes „Dual Career Couple“³ (DCC) leben, als besonders wertvolle und belastbare Mitarbeiter. Dieser Begriff steht für ei-

ne Ehe zu viert, in der Mann und Frau jeder einen Berufsweg verfolgen, also zwei Partner und zwei Karrieren. Diese Form des Zusammenlebens ist im Zunehmen begriffen, da immer junge dynamische Männer sich ebensolche Frauen suchen, nicht das Heimchen am Herd.

Was diese Paare auszeichnet, ist eine hohe Motivation, beide Partner sind konflikterprobt wegen des hohen Organisationsaufwandes des täglichen Lebens. Doppelte Haushaltsführung, komplizierte Arrangements zur Sicherstellung der Kinderbetreuung, lange Wege zur Arbeit sind nur einige Aspekte dieser Art des Zusammenlebens.

Funktionierende DCC bringen hohe soziale Kompetenz in ihr Berufsleben, was sie wiederum als Mitarbeiter besonders interessant macht.

Alles in allem wird der gläserne Plafond langsam dünner, vielleicht verlagert er sich auch weiter nach oben. Die „Extrasprossen“, die in die Karriereleitern der Frauen eingezogen wurden, werden seltener.

Auch die Frauen können und müssen zu den Veränderungen beitragen, indem sie sich ihrer eigenen Stärken bewußt werden. Und indem sie sich einige Spielregeln zu eigen machen, die da sind:

- Sich helfen lassen und delegieren. Man ist nicht deshalb eine gute Mutter und Partnerin, weil man die dreckigen Jeans höchstpersönlich wäscht.
- Die eigene Lebensqualität in den Mittelpunkt stellen. Was das im Einzelfall bedeutet, muß jede Frau für sich entscheiden.
- Kompromisse und Entscheidungen bewußt treffen.

Nach wie vor bestimmen Traditionen, Vorurteile und althergebrachte Vorstellungen das Berufsleben und die Selbsteinschätzung von Männern, aber auch die der Frauen.

Ein ganz wichtiger Aspekt ist in der Umkehrung der Kischees zu finden. Frauen haben die Möglichkeit, sich hinter diesen Traditionen zu

verstecken. Wenn etwas mit der Karriere nicht klappt, kann frau sich immer auf ihre traditionelle Rolle zurückziehen, meist unter größter gesellschaftlicher Akzeptanz. Männer stehen nach wie vor unter einem viel größeren Erfolgsdruck.

³) Risch, S.; Sommer, Ch.: „Solo für zwei“ in Managermagazin, S. 176ff, Juli 1997.