

Über Chancengleichheit, Männerspielchen und Sinnfragen

Roundtable-Gespräch zum Thema „Frauen in Führungspositionen“

Mehr Frauen in Führungspositionen – das scheint trotz aller bisherigen Erfolge ein frommer Wunsch zu bleiben. Was kann und muss auf individueller, organisationaler und politischer Ebene passieren, damit endlich mehr weibliche Führungskräfte die ‚gläserne Decke‘ durchbrechen? Müssen Frauen auf Familie verzichten, um Karriere zu machen, oder scheitert ihr Aufstieg womöglich an der Weigerung, männliches Führungsverhalten zu kopieren? Solchen Fragen gingen Mitte Juni sechs Frauen verschiedenen Alters aus unterschiedlichen Branchen und unterschiedlichen Hierarchiestufen nach. Sie diskutierten auf Einladung der PERSONALFÜHRUNG und der Unternehmensberatung Wefers & Coll. im Oldenburger Hotel Altera. Mit am runden Tisch saßen Marita Schönhals, Redakteurin der PERSONALFÜHRUNG, und Michael Wefers, Geschäftsführer von Wefers & Coll.





Mirja Viertelhaus-Koschig:

„Es wäre ein Armutszeugnis für unsere Gesellschaft, wenn nur die Frauen Karriere machen könnten, die keine Kinder bekommen.“



Professorin Dr. Gunilla Budde:

„Mit Kinderbetreuung allein ist es nicht getan. Wir müssen zum Beispiel auch Ganztagschulen zur Selbstverständlichkeit machen.“



Ulrike Rehling:

„Ich schätze die Flexibilität und den Freiraum der dritten Führungsebene – also kurz vor dem Durchstoßen der gläsernen Decke.“

Wir hatten einen Ganztagskindergarten, dann kam die Schule, und ich bekam keinen Hortplatz für unsere Tochter. Jetzt steht sie um eins vor der Tür. Ich bin natürlich in einer vorteilhaften Situation, weil ich selbstständig bin und mir die Arbeitszeit frei einteilen kann. Die Mitarbeiter haben sich daran gewöhnt, dass ich in der Zeit von halb eins bis zwei Uhr nicht da bin“, berichtete Mirja Viertelhaus-Koschig, Vorstandsmitglied des in Oldenburg ansässigen Automobilzulieferers Vierol AG. Vor dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrung sieht Viertelhaus-Koschig ihr (von den Eltern gegründetes) Familienunternehmen in der Pflicht, dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter Beruf und Familienleben besser miteinander vereinbaren können.

Bei Vierol gibt es inzwischen eine Tagespflege für Kinder unter drei Jahren. „Ich finde es toll, wenn Mitarbeiterinnen Kinder bekommen“, sagte Viertelhaus-Koschig, das prägte auch eine Persönlichkeit. Aus dieser Überzeugung heraus bemüht sie sich darum, vorbildliche Lösungen im Unternehmen zu schaffen: „Die Leiterin unserer Buchhaltung kommt jetzt nach dem zweiten Kind wieder zurück. Nach dem ersten war sie auch wieder da und leitete einen Nebenbereich. Ich möchte, dass sie jetzt wieder die Gesamtleitung übernimmt – mit reduzierten Stunden, in Teilzeit. Sie bekommt alles, was sie dazu braucht, auch alle Statussymbole.“

PRO UND KONTRA TEILZEIT-FÜHRUNG

„Meinen Job könnte ich in Teilzeit nicht machen, und ich weiß auch nicht, wie man Führungspositionen so verändern kann,

dass man sie in Teilzeit ausüben könnte“, entgegnete Professorin Dr. Gunilla Budde, Vizepräsidentin der Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg. Auch Michael Wefers ist der Überzeugung: „Ab der zweiten Führungsebene kann man nicht mehr in Teilzeit arbeiten. Stellen Sie sich einmal vor, zu Ihnen kommt ein Bereichsleiter und fordert eine Vier-Tage-Woche!“ Vierol-Vorstandsfrau Viertelhaus-Koschig mochte dem so nicht zustimmen: „Ich würde mir das ganz genau anschauen: Was sind die Aufgaben? Wie könnte man das organisatorisch lösen?“ Auch für Britta Gottschalk, Personalleiterin der Hansa-Flex AG in Bremen, erfordert die Frage „Führung in Teilzeit?“ eine Einzelfallentscheidung: „Es kommt auf die Führungsrolle an und den Job, der gemacht werden muss.“

Für sich persönlich wünscht sich die 33-jährige Britta Gottschalk, dass ihr Arbeitgeber nicht nur Führung in Teilzeit ermöglicht und gegebenenfalls einen Firmenkrippenplatz bereitstellt. Sie würde auch die Führungsrolle und ihren verantwortungsvollen Arbeitsplatz behalten wollen, falls sich einen Kinderwunsch realisieren sollte. Dr. Christina Radons, Mitglied der Geschäftsleitung des Bio-Unternehmens Ulrich Walter GmbH in Diepholz, plädierte für eine größtmögliche Offenheit, was Teilzeitbeschäftigungen angeht. „Wir bieten Home-Office-Zeiten an, wenn gleich das nur begrenzt möglich ist. Führung heißt, wirklich Zeit mit den Mitarbeitern zu verbringen. Das bedeutet: Auch wenn Führungskräfte Teilzeit arbeiten, müssen sie effektive Betreuungs- und Kommunikationszeit mit ihren Mitarbeitern verbringen, bestimmte Dienstreisen unternehmen und an Meetings teilnehmen“, sagte Radons.



Michael Wefers:

„Karriere hat auch mit zeitlicher Verfügbarkeit und mit meinem privaten Backoffice zu tun.“



Ulrike Kerstan:

„Mein Führungsstil und mein Auftreten haben nicht nur mit Äußerlichkeiten zu tun, sondern mit meinen Werten, meinen Glaubenssätzen und der Frage, wo ich hin will.“



Britta Gottschalk:

„Irgendwann kann es sich kein Unternehmen mehr erlauben, auf qualifizierte Frauen zu verzichten, da die Stellen sonst nicht besetzt werden können.“



Dr. Christina Radons:

„Wenn Führungspositionen nicht leistungsorientiert, sondern mit Blick auf das Geschlecht besetzt werden, entgeht den Unternehmen sehr viel Potenzial.“

Es sei schwer, die erforderliche Führungsleistung in Teilzeit zu erbringen, räumte Radons ein. „Aber wir versuchen trotz der Schwierigkeiten, das Beste aus der Situation zu machen. Wir fördern Frauen, indem wir Seminare und auf Wunsch Coachings anbieten. Ich selber stehe immer für Rücksprachen in Führungsfragen zur Verfügung“, berichtete Radons.

DAS RAD IN SCHWUNG BRINGEN

Ein Drittel der Führungspositionen ist in dem Diepholzer Bio-Unternehmen mit Frauen besetzt. Christina Radons glaubt, dass es auch anderen Unternehmen gut tun würde, mindestens jede vierte Top-Position mit einer Frau zu besetzen, und zwar nicht nur in Aufsichtsräten, sondern in der Exekutive, in Vorständen, Geschäftsleitung und den Ebenen darunter. „Wenn es dort eine Quote gäbe, um das Rad in Schwung zu bringen, fände ich das gut. Es braucht eben den Mut zur Heterogenität“, sagte Radons.

Professorin Gunilla Budde, Jahrgang 1960, hält es zum Großteil für eine „Altersfrage“, ob man für oder gegen eine Quote sei. „Ich hätte vor zehn Jahren noch ganz deutlich gesagt: Wir brauchen keine Quote, ich mache meinen Weg auch anders. Und ich habe ihn ja auch gemacht. Aber heute denke ich, gerade im Unternehmensbereich brauchen wir ganz dringend eine Quote. Da kann man auch gut mit dem Etikett ‚Quotenfrau‘ leben.“ Auch Mirja Viertelhaus-Koschig ist überzeugt, dass sich zu wenig bewegt: „Ich kann vollkommen nachvollziehen, dass Frau von der Leyen eine gesetzlich vorgeschriebene Quote verlangt.“ Die 40-Jährige ist davon überzeugt, dass die Quote kommen wird. Von den Frauen,

die dann an die Spitze von Organisationen kommen, wünscht sie sich, dass es ihnen gelingt, Unternehmenskultur und -politik so zu beeinflussen, dass Frauen konzentrierter gefördert werden.

NICHT ALLE WOLLEN FÜHREN

Aber wollen Frauen oder auch Männer überhaupt in großer Zahl Führungsverantwortung für Mitarbeiter und Verantwortung in Chefetagen übernehmen? Michael Wefers, der mit der freien Trainerin Ulrike Kerstan eine Trainingsreihe mit dem Titel „Frauen in Führung bringen!“ entwickelt hat, bestritt dies. Eine Studie an der Nordakademie Hochschule der Wirtschaft in Elmsholm bei Hamburg untermauert die Einschätzung, dass Frauen der Drang zur Führung häufig fehlt. Professor Dr. David Scheffer, Dozent für Personalmanagement und Eignungsdiagnostik, hat dort unlängst die Online-Tests von rund 1 500 Studienbewerbern für einen dualen Studienplatz im Fach Wirtschaftsingenieurwesen ausgewertet. Obwohl sich die Bewerberinnen in dem Test als „Überfliegerinnen“ ausgezeichneten, wiesen sie ein signifikant geringeres Machtmotiv auf. „Die Studienbewerberinnen möchten Einflussnahme und Streben nach einer hierarchisch übergeordneten Position möglichst vermeiden“, resümiert der Psychologe Scheffer (siehe auch PERSONALFÜHRUNG 10/2011, S. 10).

Eine ähnliche Beobachtung hat Professorin Gunilla Budde gemacht: „Nach dem Master sitzen in der Regel die jungen Männer bei mir im Büro und wollen promovieren. Manchen traue ich das kaum zu, weil sie während des Studiums nicht besonders gut waren. Die Frauen dagegen muss ich selbst ansprechen und

ihnen sagen, dass es nicht nur die Schule als Tätigkeitsfeld für Historikerinnen gibt. Sie können mit einem Geschichtsstudium auch in die Forschung gehen und vielleicht auch Professorin werden.“ Wenn man talentierte Frauen fast in die Wissenschaft gedrängt habe, seien sie natürlich ganz begeistert, wenn sie Gefallen an diesem Weg finden.

SICH AUF KEINEN FALL VERBIEGEN

Ohne den echten Willen zur Führung werde man in Spitzenpositionen nicht glücklich, betonte die Trainerin Ulrike Kerstan: „Es nützt nichts, wenn ich mich verbiege und immer denke: Im Grunde will ich das gar nicht.“ Sie selbst habe ihren Job als leitende Trade-Marketing-Managerin nicht wegen fehlender Aufstiegschancen gegen den einer selbstständigen Trainerin getauscht, sondern weil sie sich nach der Geburt ihrer Tochter neu orientiert habe. „Das Kind hat mich verändert, auch in meiner Denkweise. Die Zeit mit Kind und Vollzeitberuf war ziemlich stressig; Führung in Teilzeit war damals noch kein Thema. Es war zudem ein Wunsch von mir, das Wissen weiterzugeben, das ich in 20 Jahren angesammelt habe.“

Auch Ulrike Rehling, Personalleiterin des Rotorblätter-Herstellers SGL Rotec GmbH, gewichtete ihre Lebensbereiche neu, nachdem sie mit ihrem Mann und dessen beiden Kindern eine Patchwork-Familie gegründet hatte. Frauen wie Männer müssten sich die Frage stellen, was ihnen im Leben wichtig sei. Wenn man Kinder habe, bekomme der private Lebensbereich einen neuen Stellenwert. Rehling wünscht sich ein Umdenken in der Gesellschaft: „Von einem Mann erwartet man immer volle Leistung. Frauen entschuldigt man, weil sie Familie haben – dabei hat der Mann diese Baustellen eigentlich genauso.“

Solange sich diese Haltung nicht ändere, müssen Frauen nach Einschätzung von Ulrike Rehling weiterhin einen „extremen Spagat“ vollbringen. „Einerseits möchte ich natürlich verantwortlich arbeiten können, mich selbstverwirklichen und frei entfalten. Andererseits muss ich aber auch der Familie gerecht werden und beides harmonisch unter einen Hut bringen.“ Ein weiterer Karriereschritt wäre ihr deshalb „too much“, wie sie erklärte. „Es wäre für mich kein Drama, einmal mit dem letzten Flieger nicht nach Hause zu kommen. Aber wenn mein Alltag so aussehen würde, dass ich nachmittags nicht weiß, ob ich abends zu Hause sein kann – das wäre ein Lebensstil, den ich nicht will“, hat die 42-Jährige für sich entschieden.

VIELE OFFENE FRAGEN

Offen blieb beim Roundtable-Gespräch in Oldenburg, ob Frauen tatsächlich einen anderen Führungs-, Arbeits- und Kom-

munikationsstil pflegen. Professorin Gunilla Budde, die gemeinsam mit der Präsidentin und einer weiteren Vizepräsidentin im fünfköpfigen Präsidium der Universität Oldenburg eine weibliche Majorität bildet, sieht da keine Unterschiede. „Es gibt ja das Klischee, dass Frauen mehr aussitzen und mehr Kommunikationsschleifen ziehen – der berühmte Merkel'sche Führungsstil. Aber das lässt sich bei Männern genauso beobachten“, sagte Budde. Auch Michael Wefers kann nach seiner langjährigen Tätigkeit auf Vorstands- und Geschäftsführebene in mittelständischen Unternehmen keinen eindeutig männlichen oder weiblichen Führungsstil sehen. „Man braucht als Führungskraft bestimmte geschlechtsneutrale Skills und Charaktereigenschaften wie Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und emotionale Belastbarkeit. Die hat man, oder man hat sie nicht“, so Wefers.

Mirja Viertelhaus-Koschig sieht ebenfalls keinen prinzipiell unterschiedlichen Führungsstil, beobachtet aber, dass Männer sich anders verhalten, wenn Frauen in ihrer Runde dabei sind. Als Frau auf einer Führungsebene mit vielen Männern müsse man sich „gewissen Strukturen“ anpassen, um mithalten zu können: „Man muss die Männerspielchen mitspielen, um als Frau nicht hinten runterzufallen“, sagte Viertelhaus-Koschig. Sie selbst nehme im Vorstand oft eine Moderatorenrolle ein: „Ich bin bei unterschiedlichen Meinungen diejenige, die vermittelt. Das ist vielleicht eine der Eigenschaften, die zu meinem Führungsstil gehören.“ Auch Britta Gottschalk hat bei Problemen in Teams schon beobachtet, dass sich die Anwesenheit einer Frau manchmal sehr positiv auf die Männer auswirke.

Dr. Christina Radons erklärte in diesem Zusammenhang, dass es für Frauen eher normal sei, „Konflikte auszutragen, kritische Anmerkungen zu machen oder damit umzugehen“. Frauen fühlten sich nicht so sehr persönlich angegriffen, wohingegen Männer doch eher die Harmonie und Meinungsbestätigungen suchten. Und Professorin Gunilla Budde hält Frauen häufig für mutiger, vor allem längerfristig denkend: „Frauen scheuen zum Beispiel weniger davor zurück, unangenehme Entscheidungen zu treffen, auch wenn sie selbstverständlich auch den Frauen schwerfallen. In den vergangenen zwei Jahren mussten wir im Präsidium viele Baustellen aufräumen, die zuvor einfach irgendwie ausgesessen wurden, aus Furcht davor, sich unbeliebt zu machen.“

RÜCKENWIND DANK DEMOGRAFIE?

Geteilte Meinungen gab es auch darüber, ob der Fachkräftemangel im Zuge des demografischen Wandels den Frauen Rückenwind beim Einzug in Chefetagen bescheren wird. Während Gunilla Budde glaubt, dass es auf absehbare Zeit „noch sehr klar

getrennte Männer- und Frauenbereiche“ geben werde, vermutet Mirja Viertelhaus-Koschig, dass sich Arbeitgeber angesichts der Engpässe auf dem Arbeitsmarkt in Zukunft stärker um Frauen werden bemühen müssen als bisher. Für diese Einschätzung erntete Viertelhaus-Koschig bei Christina Radons Zustimmung: „Unternehmen brauchen in der Regel Druck, um etwas Neues zu machen. Durch den demografischen Wandel, den Mangel an Facharbeitern, Fachkräften und Führungskräften müssen sich die Unternehmen mehr um ihre Frauen und Fachkräfte kümmern. Wenn sie es nicht tun, dann müssen die Frauen einfach gehen und sich etwas Neues suchen. Ich selbst war auch nie auf einen Aufstieg innerhalb eines Unternehmens fixiert, sondern bin vor allem vorangekommen, indem ich gezielt neue Herausforderungen und Verantwortungen durch Firmenwechsel gesucht habe“, erzählte Radons.

Ulrike Rehling sucht für die SGL Rotec GmbH gezielt in Fraueninitiativen nach potenziellen Fachkräften: „Wir gewinnen auf dem normalen Arbeitsmarkt kaum mehr Fachkräfte. Deshalb gehen wir bei der Rekrutierung gezielt über Qualifizierungsmaßnahmen, insbesondere Qualifizierungen in Frauengruppen. Damit haben wir im vergangenen Jahr unsere Frauenquote im gewerblichen Bereich verdreifacht. Die Frauen wollen nach den Babyjahren wieder einer Arbeit nachgehen und kommen mit einer ganz anderen Motivation als Arbeitslose, die sich häufig in ihrer Komfortzone bewegen.“

Gegen Ende der Diskussionsrunde waren sich alle einig, dass Frauen noch eine ganze Weile für ihre gleichen Rechte in der Arbeitswelt werden streiten müssen. Die Geschichtswissenschaftlerin Gunilla Budde rechnet damit, dass es noch zwei Generationen dauert, bis die klare Trennung der Lebensbereiche von Männern und Frauen aus den Köpfen verbannt ist. Ulrike Rehling formulierte in der Schlussrunde den Wunsch: „Solche Diskussionen müssten gemeinsam mit den Männern erfolgen, um diese mit ins Boot zu holen und die Weichen richtig zu stellen.“ ●

DIE AUTORIN



DAGMAR HESS ►
Diplom-Handelslehrerin
und freie Journalistin,
Dresden