

Unsichtbar, aber existent und sehr effizient

Sie sind hochqualifiziert und leistungsstark, aber irgendwann geht es nicht mehr aufwärts – die »gläserne Decke« verwehrt Frauen den weiteren Aufstieg, schrägstrich sprach mit Christiane Funken und Marion Knaths über dieses Phänomen.

Das Gespräch führte Katja Wallrafen



Christiane Funken ist Professorin am Zentrum für Interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung der Technischen Universität Berlin. Sie hat in mehreren Forschungsprojekten die Aufstiegschancen von Frauen und das Phänomen der »gläsernen Decke« untersucht.

schrägstrich: Gibt es die »gläserne Decke«, die Frauen den Aufstieg in Top-Positionen verwehrt?

Professorin Christiane Funken: Ja. Sie ist schwer nachzuweisen, sie ist spürbar, nicht sichtbar, aber existent. Wir haben in Deutschland hervorragend ausgebildete Frauen und die meisten von ihnen schaffen es höchstens bis ins mittlere Management von Unternehmen – in die Vorstandsetagen und ins obere Management gelangen sie kaum. Die gläserne Decke ist, wie die Metapher bereits sagt, unsichtbar und gerade deshalb sehr effizient. Häufig können Frauen keinen konkreten Grund benennen, warum ihnen der nächste Karriereschritt misslingt oder verwehrt bleibt. Zu beobachten ist lediglich, dass männliche Kollegen auf dem Weg nach oben erfolgreicher sind und mehr verdienen, ohne immer bessere Leistungen oder mehr Engagement zu zeigen.

Marion Knaths: Ja, es ist auffällig, dass viele gut ausgebildete Frauen im mittleren Management arbeiten, es aber nicht bis in die Führungsetagen schaffen, obwohl sie die gleichen Leistungen bringen wie ihre männlichen Kollegen. Und dass es sich dabei durchaus um ein aktuelles Problem handelt, merke ich bei meinen täglichen Coachings.

schrägstrich: Wie können Frauen das Phänomen besser fassen, auch wenn die gläserne Decke nicht sichtbar ist?

Funken: Sie müssen sich Strukturen und Handlungen im Unternehmen bewusst machen.

Knaths: Sie sollten wissen, dass dominante Männer Rangordnungen vorgeben. Das ist Frauen oft nicht bewusst; sie schätzen die Situation falsch ein.

schrägstrich: Könnten Sie das konkretisieren?

Knaths: Ich gebe ein Beispiel aus dem Alltag der Frauen, die sich bei uns Hilfe holen: Stellen Sie sich ein Meeting mit acht Kollegen vor, Sie sind die einzige Frau. Sie wollen eine gute Idee präsentieren, tun das sachbezogen und legen direkt los, weil Sie keine Zeit verlieren wollen. Sie stellen Ihre Idee vor – und niemand hört zu. Denn die Gruppe ist noch damit beschäftigt, die Rangordnung

Foto: Privat

festzulegen. Männer klären automatisch Hierarchien, ordnen sich unter und über – und wenden sich immer an die Nummer Eins. So wie ein Kompass immer Richtung Norden zeigt, wenden sich Männer immer an die Nummer Eins. Rangniedrige werden ignoriert – und wahrscheinlich auch Sie mit Ihrer guten Idee. Eine Viertelstunde später greift jemand diese gute Idee auf und präsentiert sie als seine – und bekommt Lob und Anerkennung. Ihre Idee wird zerpfückt oder ignoriert.

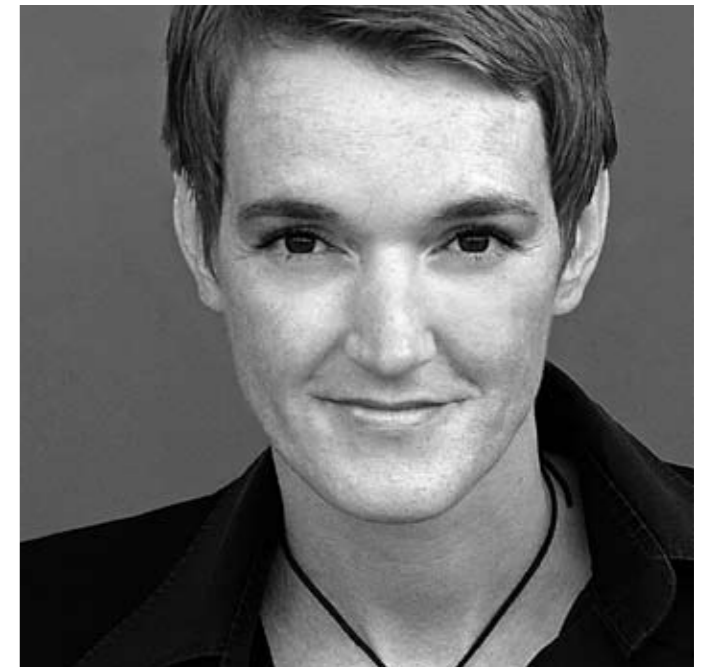
Funken: Frauen bleiben aus dem Beförderungssystem ausgeschlossen! Viele Frauen begreifen zu wenig, wie prägend der Kosmos Unternehmen ist. Ein Beispiel für die Strukturen ist das Thema Weiterbildung: Frauen bilden sich gerne weiter – in ihrer Freizeit und auf eigene Kosten. Männer bekommen Weiterbildungen angeboten – und zwar während ihrer Arbeitszeit. Verantwortliche im Personalwesen beurteilen Frauen und Männer unterschiedlich: Männer werden durchweg in ihrer Funktionsrolle gesehen. Zwar achtet man inzwischen auch darauf, dass sie so genannte »soft skills« mitbringen und sozialverträglich oder teamfähig sind, aber ihre Berufsrolle steht klar im Vordergrund.

»Frauen sollten sich klar machen, dass Karriere nicht nur aus Leistung besteht.«

Frauen hingegen werden immer auch in ihrer Geschlechterrolle wahrgenommen, also stereotyp als Vertreterinnen ihres Geschlechts. Ihnen wird klischeehaft unterstellt, sie würden wegen Schwangerschaft und Familienpause ausfallen, deshalb gelten sie als weniger förderungswürdig. Zu den Rollenklischees gehört nach wie vor, dass man sie für weniger durchsetzungsfähig hält, für weniger krisensicher, also letztlich nicht so leistungsstark wie Männer – und zwar weil Frauen in der sozialen Rolle anders eingebettet sind.

schrägstrich: Und wie können sich Frauen in dem Kosmos Unternehmen besser behaupten?

Knaths: Bleiben wir da noch einmal bei dem Beispiel Meeting: Nie Inhaltliches in den ersten Minuten verschwenden, immer erst schauen, wie man sich positioniert. Wer nicht mitspielt, ist »»



Marion Knaths stieg nach ihrem Wirtschaftsstudium in die Spitzenposition eines großen Hamburger Konzerns auf. Ihre 2004 gegründete Firma »sheboss« bietet Führungsseminare für Frauen an. 2006 erschien ihr Buch »Spiele mit der Macht – Wie Frauen sich durchsetzen«.



automatisch ganz unten in der Rangordnung. Und wenn man was sagt, wendet man sich immer an die Nummer Eins. Und die Körpersprache spielt auch eine Rolle: Schauen Sie mal, wie raumgreifend Männer am Konferenztisch sitzen. Frauen sitzen meist schmal.

Funken: Um sich besser zu behaupten ist der erste Schritt, dass man sich bewusst macht, was läuft. Ein Beispiel aus einer meiner Untersuchungen aus dem Jahre 2004: Frauen gaben an, sich bei einer neuen Stelle schnellstmöglich einarbeiten zu wollen, um ihre Kompetenz zu beweisen. Männer hingegen betonten, dass sie vor allem auch erkunden, wer im Unternehmen welche Fäden in der Hand hat, also wie die Netzwerke verlaufen. Diese informellen Netzwerke sind Unterstützungs- und Solidaritätsverbände, die maßgeblich die Karrierechancen ihrer Mitglieder steuern können. Frauen sollten sich klar machen, dass Karriere nicht nur aus Leistung besteht, sondern auch aus »Karriere machen«.

schrägstrich: Frauen sollen also das Spiel um männlich geprägte »Rangordnung«, Netzwerke und Karrierevorstellungen mitspielen?

Knaths: Ja, aber sie sollen natürlich auch nicht ihre weiblichen Stärken vernachlässigen. Ich würde sagen, in achtzig Prozent ihres Berufslebens kommen sie damit prima zurecht, in zwanzig Prozent gilt es, sich zumindest über die männlichen Spielregeln bewusst zu werden. Wie die jeweilige Persönlichkeit damit umgeht, kann sich ja jeder individuell überlegen. Aber es ist sehr wichtig, sich bewusst klar zu machen, was da läuft.

schrägstrich: Es ist auch oft zu beobachten, dass Frauen gerne Aufgaben übernehmen, die kein Prestige haben. Sind sie es denn selbst schuld, wenn sie nicht weiterkommen?

Knaths: Ich würde nie sagen, Frauen sind selbst schuld an ihrer Situation. Sicher, Frauen sind schnell bereit, wenig dankbare Aufgaben anzunehmen. Männer suchen sich zielgerichtet und geschickt prestigeträchtige Projekte aus. Das mag an der Erziehung liegen.

Frauen finden es dann ungerecht, sie denken, irgendwann bin ich doch mal dran. Männer denken eher statusorientierter und nehmen ihre Karriere sehr wichtig.

Funken: Um besser voranzukommen, müssen Frauen die Bescheidenheit ablegen und Selbstmarketing betreiben. Sie müssen sich selbst und ihre Leistung auch vermarkten, das heißt, die eigene Leistung sichtbar machen, den Erfolg mit der eigenen Person verknüpfen. Und zwar so, dass es auch die Vorgesetzten mitbekommen. Wie viele Frauen sagen, sie arbeiten nicht um Karriere zu machen, sondern weil ihnen die Tätigkeit Spaß macht und sie gute Leistungen erbringen wollen. Für viele Frauen ist allein das Wort Karriere negativ besetzt.

»Frauen müssen die Bescheidenheit ablegen.«

schrägstrich: Was raten Sie Frauen? Karriereplanung, Mitarbeitergespräche, um sich über Ziele klar zu werden...

Knaths: Ja, Frauen sollen sich selbst ernst nehmen. Und ihre berufliche Entwicklung planen. Sie sollen lernen, Gehaltsverhandlungen gut vorzubereiten und selbstbewusst zu führen. Und sie sollten auch gegebenenfalls bereit sein, den Job zu wechseln. Frauen zeigen beispielsweise weniger Konsequenzbereitschaft, wenn Gehaltsgespräche nicht so laufen, wie sie sich das vorstellen.

schrägstrich: Was halten Sie von innerbetrieblichen Förderungsmaßnahmen? Oder von Mentoring?

Funken: Mentoring finde ich sehr gut, das hat sich bewährt. Auch finde ich es gut, wenn Frauen sich männliche Mentoren suchen, die haben oft einen anderen Blick auf bestimmte Dinge, das kann sich dann ergänzend zu den eigenen Erfahrungen positiv auswirken. Wichtig ist, dass die Mentoring-Angebote über das mittlere

Foto: kowalanka, bit.it/photocase.com

Management hinausgehen. Bei dem gerade so beliebten »Diversity Management« bin ich skeptisch. Ich meine, da wird das Problem wegorganisiert. Diversity-Managerinnen oder -Manager haben oft Alibifunktion, ihnen werden die Etats gekürzt – durch sie kommt keine Frau zusätzlich ins Top-Management.

Knaths: Förderungsmaßnahmen sind sicher nicht verkehrt. Aber das Wichtigste ist, dass Frauen sich darüber bewusst werden, was sie selbst wollen und sich überlegen, wie sie dorthin kommen. Ich beobachte aber auch, dass Frauen sich selbstbewusst an Unternehmen wenden und ein Klima fordern, dass Frauen wertschätzt. Sie fordern beispielsweise betriebliche Kinderbetreuung. Und ich bin sicher, dass Unternehmen das bald auch als harten Wirtschaftsfaktor erkennen und entsprechende Maßnahmen ergreifen.

schrägstrich: Wer muss die Maßnahmen ergreifen? Die Personalabteilung?

Knaths: Die Geschäftsführung, der Vorstand ... Wer auch immer an der Spitze steht. Frauenförderung muss Zielsetzung in der Führungsetage werden, dann klappt es.

Funken: Ich glaube, es ändert sich erst etwas, wenn es für Firmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht notwendig wird, Frauen einzubinden. Unternehmensstrukturen, Arbeitsprozesse und Tätigkeitsprofile müssen heute einem globalen Wettbewerb gerecht werden, der auf Beschleunigung, Flexibilität und Kundennähe setzt. Unternehmen, die auf dem Weltmarkt ihre Ressourcen und Arbeitskräfte nicht effizient einsetzen, werden mittelfristig vom Markt verdrängt. Die Wirtschaft muss die Ressource »Frauen« effektiver ausschöpfen.

schrägstrich: Würde gesetzlicher Druck etwas verändern? Quoten wie in Norwegen?

Funken: Ich war lange nicht unbedingt eine Freundin der Quote. Aber inzwischen halte ich sie für sinnvoll.

Foto: Saskia Franzey/photocase.com

»Der ‚Whiskeymann‘, der sich seinen Job an der Bar in der Männerrunde erarbeitet hat.«

Knaths: Der Ausdruck Quote ist hier oft zu negativ besetzt. Aber nennen wir es doch Zielvorgaben. Die werden vom Management gesetzt und auch regelmäßig überprüft. Dann bewegt sich etwas. Grundsätzlich – was spricht gegen eine »Quotenfrau«? Performen muss man auf jeden Fall, das gilt auch für den »Whiskeymann«, der sich seinen Job an der Bar in der Männerrunde erarbeitet hat.

schrägstrich: Werden die »gläsernen Decken« bald durchlässiger?

Knaths: Ja, ich habe den Eindruck, dass sich viel tut. Nehmen Sie das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf – heute wird nicht mehr automatisch davon ausgegangen, dass eine Mutter dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung steht. Und die jungen Frauen beziehen ihre Partner viel stärker in die Familienarbeit mit ein, viel stärker beispielsweise als meine Generation.

»In Deutschland scheint es besonders starr zu sein.«

Funken: Ich bin skeptischer. Der öffentliche Diskurs läuft gut, die meisten männlichen Führungskräfte geben sich äußerst aufgeklärt, niemand würde es wagen zu leugnen, dass Frauen in Führungsriege gehören. Aber noch handeln die wenigsten danach. Das scheint mir in Deutschland auch besonders starr zu sein. Aber in der Zukunft muss sich auch Deutschland internationalen Prozessen in der Arbeitswelt öffnen – und dort ist die Anerkennung weiblicher Kompetenzen durchaus ausgeprägter. ☺