

FRAUEN & KARRIERE

Oben ist die Luft sehr dünn

Frauen, die Karriere machen wollen, stoßen auch in Luxemburg auf viele Hindernisse. Hilfe zur Selbsthilfe und "weibliche" Alternativen zu Männerseilschaften bieten spezielle Mentoring-Programme.

(ik) - Wirklich Überraschendes konnte Frauenministerin Marie-Josée Jacobs (CSV) nicht berichten, als sie vor zwei Wochen Luxemburgs erste offizielle Statistik zu "Les femmes dans la prise de décision économique" vorstellte. Ob im Verwaltungsrat, in der Direktion oder in Personaldelegationen, Frauen sind in Führungspositionen generell in der Minderzahl. Da bilden auch die befragten 700 luxemburgischen Unternehmen keine Ausnahme. Nur 16 Prozent der Mitglieder in den Verwaltungsräten von Unternehmen sind Frauen, dabei stellen sie rund 33 Prozent aller lohnabhängig Beschäftigten. Geht es um die Leitung eines größeren Unternehmens mit mehr als 15 Beschäftigten, schrumpft die Zahl auf elf Prozent Chefinnen. Und diese Zahlen dürften sogar noch optimistisch sein. (1)

Die Ursachen für diese gravierende weibliche Unterrepräsentanz hatten die Auftraggeber aus Politik und Wirtschaft auf ihrer Presse-



konferenz schnell genannt: Doppelbelastung, fehlende Betreuungsmöglichkeiten sowie Mängel in der beruflichen Weiterbildung. Das Übliche eben. Einen wichtigen weiteren Aspekt jedoch erwähnten Ministerin Jacobs, Paul Ensch von der Chambre des Métiers und Paul Hippert von der Chambre de Commerce nur am Rande: Die so genannte "glass ceiling". Dabei spielt diese laut ExpertInnen aus Wissenschaft und Praxis eine entscheidende Rolle, wenn es um die Aufstiegschancen weiblicher Arbeitskräfte geht.

Der Begriff "glass ceiling" stammt aus den USA. "(The glass ceiling is) an invisible barrier that civil rights advocates claim has kept women and minorities out of top management jobs ... some contend that these barriers stem from social and cultural conditions rather than a lack of qualified minority and female candidates", beschrieb 1991 der amerikanische Soziologe Peter Gunas dieses Phänomen. Die "gläserne Decke" wirkt auf zweierlei Weise: Einerseits ist sie so durchsichtig wie Glas - der Weg nach oben scheint also auf den ersten Blick klar definiert

und begehbar. Andererseits aber ist die Schranke hart und undurchlässig.

In Untersuchungen in der US-amerikanischen Privatwirtschaft Ende der 80er Jahre wurde festgestellt, dass Frauen im Vergleich zu Männern in höheren Hierarchiestufen von Unternehmen deutlich unterrepräsentiert waren. Und das, obwohl sie die gleichen Qualifikationen aufwiesen wie ihre männlichen Kollegen. Grund hierfür: unternehmensinterne Barrieren. So wurden Arbeitnehmerinnen Positionen mit geringen Aufstiegschancen beziehungsweise begrenzter Autorität übertragen, Beurteilungsstandards waren vorurteilsbehaftet, es mangelte an Management-Training und Karriereentwicklungsprogrammen.

Die "gläserne Decke" hat sich offenbar bis heute nicht überholt: Einer deutschen Studie aus dem vergangenen Jahr zufolge sind fast 92 Prozent der befragten Führungspersonen (Männer und Frauen) aus führenden deutschen Unternehmen überzeugt davon, dass weiterhin Barrieren für weibliche Führungs(nachwuchs)kräfte existieren. Auf der "Hitliste" ganz oben: Geschlechterclichés und Vorurteile (Frauen eignen sich nicht für Führungsaufgaben), männliche Angst vor Machtverlust und die Doppelbelastung durch Beruf und Familie. (2)

Männer fürchten Machtverlust

Noch etwas macht Frauen auf der Karriereleiter zu schaffen. In der Broschüre



"Mentoring für Frauen in Europa" (1997) vom Deutschen Jugendinstitut in München stellen die Autorinnen fest, dass Männer zumeist auf so genannte "Old-Boys-Networks" zurückgreifen können. Männer bevorzugten Männer als Kollegen - zumindest in den höheren Hierarchieebenen. Frauen hingegen fehle es häufig an vergleichbaren Frauennetzwerken und einflussreichen FürsprecherInnen. Eine Frau stehe in einem Unternehmen noch immer als exotischer "Token" einer relativ geschlossenen Gruppe von Männern gegenüber und werde von diesen kritisch beäugt. Da sie ohnehin in Schlüsselpositionen in der Minderheit sind, könnten weibliche Beschäftigte auch nur geringeren Einfluss bei der Reorganisation ausüben. Für die Männer aber stellen aufstrebende Frauen eine potenzielle Gefahr für eigene Aufstiegschancen dar.



Doppelbelastung und unflexible Arbeitszeiten sind eine Hürde für Frauen beim Erklimmen der Karriereleiter.

Foto: Christian Mosar

INTERVIEW

Professionalität statt Quote

Was brauchen Frauen auf ihrem Weg nach oben? Können Quoten Frauen helfen, in die Chefetagen vorzudringen?

Woxx befragte Rita Knott (42 Jahre alt), die stellvertretende Direktorin der israelischen Banque Hapoalim (Luxemburg) S.A.

woxx: Frau Knott, eine Frau als Nummer zwei an der Spitze einer Bank, das ist eher ungewöhnlich. Wie haben Sie das gemacht?

Rita Knott: Ich arbeite seit fast zwanzig Jahren für die Bank Hapoalim in Luxemburg, zunächst als Direktionssekretärin und seit vier Jahren im Management. Ich denke, meine Professionalität, meine Leistungen und mein Durchhaltevermögen waren für die Ernennung auf den Posten der stellvertretenden Direktorin entscheidend. Zudem habe ich aber auch das Glück gehabt, vier Jahre lang eine kompetente, energische und sehr erfahrene Frau als Chefin gehabt zu haben. Die war mir in vielem ein gutes Rollenbeispiel.

Heute habe ich übrigens wieder einen Mann als Chef, auch mit ihm schätze ich die Zusammenarbeit sehr.

War Ihre Chefin Ihre Mentorin?

Also, ein formelles Mentoring-Programm gab es nicht. So etwas ist in Israel, wo meine Chefin vorher gearbeitet hat und unser Mutterunternehmen sitzt, formell auch nicht existent. Als sie zu uns nach Luxemburg kam, stellte sie relativ schnell Gemeinsamkeiten zwischen uns fest: in der "Chemie", gleiche Werte und eine ähnliche Arbeitsauffassung. Sie hat um meine Fähigkeiten gewusst und an mich geglaubt. Das war sehr wichtig für mein Fortkommen. Meine Chefin nahm mich nach Israel mit, hat mich dort in der Bank vielen Mitarbeitern vorgestellt. Durch sie habe ich mehr Marketing für meine Person und meine Leistungen betrieben.

Verkaufen sich Männer nur besser oder wirken auf der Karriereleiter auch frauendiskriminierende Mechanismen? Zum Beispiel das "old boys network"?

Am Anfang meiner Laufbahn war ich oft verärgert, weil ich gedacht habe, die Männer unterstützen Frauen einfach nicht. Heute sehe ich das sachlicher. Viele Konflikte haben mit Neid, Machtinteressen, aber nichts mit dem Geschlecht zu tun, das erfahren auch Männer. Frauen müssen erst lernen, ihre eigenen Emotionen zu klären und sich in die männliche Kommunikation hineinzudenken. Auf den Führungsetagen sind Männer in der Überzahl, sie sitzen in den Gremien, wo entschieden wird. Wenn Frauen professionell und leistungsmäßig überzeugen, können sie diesen Nachteil neutralisieren. Denn man darf nicht vergessen: Es sind fast immer auch die Män-

ner, die Frauen promovieren. Wenn Frauen zu emotional oder unsachlich reagieren, werden Männer sie nicht befördern.

Heißt das, Frauen müssen sich an männliche Gepflogenheiten anpassen, um aufzusteigen?

Wie kommen Sie darauf? Weil ich lernen musste, strategisch vorzugehen? Wenn ich mit Männern auf diesem Niveau zusammenarbeiten will, muss ich die Hand ausstrecken können. Professionalität, Firmenloyalität, qualitativ hochwertige Resultate - all das muss im Management vermittelt werden. Ist eine Frau feindselig eingestellt gegenüber Männern und Macht, wird sie nie die Ausstrahlung haben, die sie für eine gute Führung braucht.

Frauen müssen ihren Beruf oft mit familiären Aufgaben vereinbaren. Sie haben selbst eine Tochter. Wie haben Sie diesen Spagat hinbekommen?

Als meine Tochter vor 17 Jahren zur Welt kam, war mein Mutterschaftsurlaub der erste in dieser Bank. Mir hat niemand gesagt, dass das stört - obwohl ich Direktions-

Schlussfolgerung der Autorinnen: Männer sind deshalb auch nur bedingt daran interessiert, Frauen auf dem Weg nach oben zu unterstützen.

Inwieweit solche Mechanismen auch in Luxemburg wirken, ist noch nicht erforscht. Zwar wies die Frauenministerin auf besagter Pressekonferenz auf die mögliche Existenz gläserner Decken in luxemburgischen Unternehmen hin. Zahlen zu diesem Phänomen fehlen aber; sie sind für die kommenden Jahre angekündigt.

"The glass ceiling was not as absolute as I had always thought it was", schilderte Oceana Lott, Managerin von Levi Strauss & Co. Sie war eine Teilnehmerin des "Leadership"-Seminars vom US-amerikanischen Institute for Women's Leadership (IWL). Das Institut, das die ehemalige Lehrerin Rayona Sharpnack 1992 mitten im kalifornischen High-Tech-Zentrum Silicon Valley als Antwort auf persönliche Erfahrungen mit frauenspezifischen Karrierehindernissen gründete, ist bekannt für seine Managerinnen-Schulungskurse. Sharpnack und ihr Team entwickelten weltweit erstmals so genannte Mentoring-Programme speziell für Frauen. Oceana Lott, eine schwarze Managerin, schaffte mit Hilfe ihrer Mentorin Sharpnack den Sprung an die Spitze der Entwicklungsabteilung ihres Unternehmens.

sekretärin war. Ich habe damals die Stillpausenregelung genutzt und meine Arbeitszeit von acht und mehr auf sechseinhalb Stunden heruntergeschraubt, um meine Tochter regelmäßig stillen zu können. Wenn ich für einen Termin beim Kinderarzt oder für das Kinderturnen frei brauchte, wurde das intern flexibel geregelt. Diese Flexibilität besteht bei uns natürlich für Väter genauso wie für Mütter.



Stellvertretende Bankdirektorin Rita Knott

(Foto: Christian Mosar)

Frauen in Führungspositionen

Auf den Chefetagen bleiben Männer noch immer nahezu unter sich. Da macht auch Luxemburgs Privatwirtschaft keine Ausnahme. Ein Mittel, das Frauen auf ihrem zähen Weg nach oben unterstützen könnte, sind Mentoring-Programme.

"Mentoring" beschreibt das Deutsche Jugendinstitut als "einen Prozess, in dem eine Person, nämlich der Mentor beziehungsweise die Mentorin, die Karriere und Entwicklung einer anderen Person, der Mentee, außerhalb der normalen Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung unterstützt". Dabei handele es sich um "eine geschützte Beziehung, in der Lernen und Experimentieren stattfinden kann, potenzielle Fähigkeiten und neue Kompetenzen entwickelt werden". Darüberhinaus bedeutet Mentoring "eine Person zu Bestleistungen zu bringen", indem diese sich die Erfahrungen von MentorInnen nutzbar macht.

Hilfe zur Selbsthilfe

Mentoring-Initiativen setzen in erster Linie bei den Frauen selbst an: "Women in particular tend to have confidence issues", sagte Rayona Sharpnack vom IWL in einem Interview mit dem US-amerikanischen Wirtschaftsmagazin Fast Company. In ihren dreitägigen Trainingsseminaren arbeitet Sharpnack mit den Teilnehmerinnen deshalb vor allem an deren (Selbst-)Wahrnehmung. Statt sich von männlichen Vorurteilen oder Selbstzweifeln bestimmen zu lassen, sollen Frauen ihren eigenen Wert erkennen und sich auf ihre Fähigkeiten be-

sinnen. Selbstbewusstsein als Erfolgsfaktor Nummer eins. "When you shift people's perceptions, their actions follow", ist Sharpnack überzeugt. In ihren Seminaren treffen sich Managerinnen und Nachwuchskräfte aus aller Welt. Beste Gelegenheit also, um auch noch die für das Fortkommen so wichtigen Kontakte und Netzwerke aufzubauen. (3)



Auch in Luxemburg existiert mittlerweile ein Mentoring-Programm. Inspiriert durch ähnliche Projekte auf europäischer Ebene startete die Frauenorganisation Zarabina asbl 1999 ihr "Mentoring macht Erfolg"-Projekt. Die Initiative, die vom Arbeitsministerium und dem Europäischen Sozialfonds unterstützt wird, begreift sich als "Kontaktstelle" für Mentorinnen, Mentees und Unternehmen.

Anders als das IWL setzt Projektleiterin Uta Mieden den Schwerpunkt allerdings weniger auf Selbstbewusstseins-Trainings. "Es gibt handfestere Dinge, die dem Aufstieg von Frauen entgegenstehen." Dazu zählt Mieden vor allem eine mangelhafte Karriereplanung und fehlendes Durchsetzungsvermögen. Erstmals am 10. Dezember werden zehn Mentees auf ihre künftige Mentorin treffen. Gemeinsam sollen diese einen Karriereplan erstellen - und sich ein Jahr lang alle sechs Wochen austauschen. Dann werden die bisherige Entwicklung resümiert, eigene Erfolge und Fehlschläge kritisch reflektiert und Planziele gegebenenfalls korrigiert.

Sind Quoten out?

Auch wenn sie aus der Karriereplanung (nicht nur) von Frauen nicht mehr wegzudenken sind, einen Haken haben Mentoring-Programme: Indem sie bei den Frauen selbst ansetzen, laufen sie Gefahr, die Lösung gesellschaftlicher Ursachen für die Diskriminierung von weiblichen Führungs(nachwuchs)kräften einseitig den Frauen zuzumuten. Doch alternative Instrumente zur Aufstiegsförderung, wie Einstellungs- und Beförderungsquoten, geraten zunehmend in die Kritik - nicht nur bei Unternehmen. "Quoten werden zunehmend von Frauen selbst als Hindernis erlebt", sagt Uta Mieden

von Zarabina. Zwar seien Quoten "lange Zeit notwendig" gewesen, um Frauen überhaupt erst einmal in bestimmte Bereiche auf dem Arbeitsmarkt hineinzubringen. Frauen in Deutschland, die auf quotierten Arbeitsplätzen arbeiten, berichten nicht selten davon, dies als "Mangel ihrer Fähigkeit" ausgelegt zu bekommen. Fälschlicherweise, denn Einstellungsquoten sind in der Regel an das Kriterium Qualifikation gebunden. BewerberInnen auf staatliche deutsche Hochschulstellen müssen zunächst einmal die in der Job description geforderten Fähigkeiten haben. Schon wegen des europaweiten Diskriminierungsverbots, das hier "zugunsten" der Männer wirkt. Erst wenn eine Frau die gleichwertige Qualifikation wie ein männlicher Mitbewerber vorweisen kann und überdies der Anteil der Frauen in dem konkreten Fachbereich niedriger ist als der der Männer, wird sie laut Gesetz bevorzugt eingestellt.

Luxemburgs CSV/DP-Regierung lehnt gesetzlich verordnete Frauenquoten ohnehin ab. Als politisches Instrument "für Chancengleichheit von Frauen und Männern" - auch auf Chefetagen - setzt das Frauenministerium lieber



Foto: Ines Kurschat

auf die "actions positives". Danach können Unternehmen, die innerbetriebliche Maßnahmen zur Förderung von Frauen ergreifen, staatliche Subventionen in Höhe von bis zu 500.000 LUF erhalten. Das können flexible Arbeitszeitregelungen, Fortbil-

dungsmaßnahmen für Frauen (und Männer) oder Ähnliches sein. Die Teilnahme eines Unternehmens an einer "action positive" ist freiwillig. (4)

- (1) EntscheidungsträgerInnen sind 'weich' definiert: Neben Titel und Lohnklassierung zählen subjektive, von den Unternehmen selbst bestimmte Aspekte einer Führungsposition.
- (2) Köhler-Braun, Katharina, Aufstiegsförderung weiblicher Führungs(nachwuchs)kräfte in den USA und der BRD, Frankfurt am Main 2000
- (3) www.womensleadership.com
- (4) www.mpf.lu/activites/actionspositives.html

Hat Ihnen Ihr Partner zu Hause geholfen?

Der Vater meiner Tochter hat damals im Haushalt wenig getan, und ich hatte keine Haushaltshilfe. Eine gute eigene Organisation hilft einer Frau dann sehr. Viele Frauen haben heutzutage eine Au-pair oder anderweitige Unterstützung. Heute habe ich einen Partner, der mich sehr unterstützt, übrigens nicht nur im Haushalt, sondern auch beruflich. Wie sagte eine Bekannte, die auch den "glass ceiling" übersprungen hat: Choose Mr. Right Guy. Frauen haben es viel schwerer, weil sie sich wegen der Doppelbelastung mental und zeitlich zuwenig für ihren Beruf einsetzen können. Wenn Frauen jedoch klug verhandeln, können sie mit ihren Männern die Kinderbetreuung und den Haushalt partnerschaftlich aufteilen.

Sie haben diese Aufforderung an die Männer auch in der Unternehmensphilosophie verankert.

Ja. Als die Bank Hapoalim vergangenes Jahr den "prix féminin de l'entreprise" vom Frauenministerium entgegennehmen konnte, geschah das

vor dem Hintergrund eines Seminars für betriebliche Chancengleichheit, das wir gemeinsam mit dem Ministerium und dem ADT-Zentrum organisierten. Ziel war es unter anderem, männliche Mitarbeiter verstärkt für Familienaufgaben zu sensibilisieren. Das hat einen positiven Effekt auch auf das Betriebsklima: Ein Mitarbeiter, der partnerschaftlich an der Kinderbetreuung teilnimmt, wird mehr Verständnis für seine Kollegin aufbringen, wenn diese einmal wegen ihres kranken Kindes fehlt.

Hat sich der Appell schon ausgewirkt, zum Beispiel durch Anträge auf Congé parental von männlichen Mitarbeitern?

Leider noch nicht, aber ich würde das in jedem Fall unterstützen.

Mit dem Seminar wollten Sie Ihre Mitarbeiterinnen für deren berufliche Karrieren mobilisieren. Was braucht eine Frau für Fähigkeiten, um im Betrieb weiterzukommen?

Zu allererst muss eine Frau eine ganz starke Motivation haben, dieses "Match" überhaupt auszutragen. Denn es

gibt mit Sicherheit leichter erreichbare Ziele. Flexibilität und Krisenfestigkeit sind wichtig. Von meiner Umgebung höre ich immer wieder "Ach, du hast es ja gut, dir gelingt ja fast alles". Aber die Visitenkarte mit dem Titel in der Hand zu haben, ist nur die eine Seite. Dieser Job ist sehr verantwortungsvoll, und der Preis ist hoch: Er bedeutet oft elf, zwölf und mehr Stunden Arbeit. Da unterscheidet sich eine Karrierefrau nicht von einem Karrieremann. Meine Hauptbeschäftigung besteht im Grunde genommen darin, das Unmögliche möglich zu machen. Dafür braucht man viel Energie. Die Fähigkeit zur Selbstkritik und die Fähigkeit, sich von anderen in Frage stellen zu lassen, sind ebenfalls wichtig. Und vor allem zählen natürlich die in der Job description geforderten fachlichen Kompetenzen.

Sie sprechen von der enormen Belastung und großen Verantwortung, die Sie als Vize-Chefin tragen. Warum nehmen Sie das auf sich, wenn es auch leichter ginge?

Mir gefällt es, Macht zu haben und diese im positiven

Sinne einzusetzen. Das ist eine persönliche Geschichte und rührt sicherlich aus meiner Kindheit her. Ich stamme aus einem traditionellen katholischen Elternhaus in der Nähe von Stuttgart. Meine Mutter war nie berufstätig, und mein Abitur habe ich gegen den Willen meines Vaters gemacht. Seitdem gilt, wenn einer sagt, das geht nicht: Das wollen wir doch erst einmal sehen. Mein großes Bedürfnis nach einem interessanten Betätigungsfeld außerhalb der heimischen vier Wände und nach Selbstbestimmung sind weitere Triebfedern.

Frauenorganisationen fordern Beschäftigungsquoten, die Frauen den Weg durch die "gläserne Decke" ebnen sollen.

Ich bin grundsätzlich gegen Frauenquoten. Da Frauen besonders kritisch beobachtet werden, ist die Tatsache, nicht durch professionelle Fähigkeiten auf eine Position gelangt zu sein, kein Vorteil. Ziel muss sein, dass fähige Menschen befördert werden und führen. Die Quote bringt uns da nicht weiter. Im Gegenteil: Sie schürt Emotionen - nicht nur - bei den Männern.

Die Angst vor Positionsverlust ist bei Männern präsent, und sie ist berechtigt. Gerade damit Frauen und Männer emotionsfrei, sachlich kompetent und erfolgreich zusammenarbeiten können, sollte es nur berechnete Beförderungen geben.

Aber die Realität sieht doch anders aus: Männernetzwerke, Mehrfachbelastung, starre Arbeitszeiten, etc.

Meiner Meinung nach kann es noch zwei, drei Generationen dauern, bis sich die gesellschaftlichen Umstände und damit auch die Männer geändert haben. Soviel Zeit habe ich nicht. Das ist ganz klar eine strategische Überlegung. Statt zu warten, nehme ich lieber die 50 Prozent meines Einflussbereiches wahr. Wenn ich wirklich permanent gut bin, meine Person gut verkaufe, meine soziale Kommunikation trainiere, Emotionen gegen die Männer auflöse, so dass diese gerne mit mir zusammenarbeiten - dann wird das irgendwann die existierenden Ungerechtigkeiten in den Schatten stellen. Meine Professionalität muss so überzeugen, dass letztlich

egal ist, ob ich eine Frau oder ein Mann bin.

Klappt das denn immer? Nein, nicht immer. Aber viele Frauen begeben sich vor schnell in die Opferrolle und schimpfen einseitig über die Männer. Das kann ich nicht mehr hören. Viele Frauen machen es sich da zu einfach. Ich glaube vielmehr, dass die meisten Frauen eigentlich gar keine Karriere wollen. Weil diese eben auch mit großem Aufwand und Schmerzen verbunden ist. Der berufliche Aufstieg bedeutet, sich mit der eigenen Angst und den eigenen Schwächen auseinanderzusetzen. Und zwar nicht nur einmal, sondern immer wieder. Männern werden Fehler übrigens eher nachgesehen. Er hatte einen schlechten Tag, kann es dann heißen. Weil eine Frau in dieser Stellung ungewöhnlich ist und deshalb kritischer beäugt wird, hat sie es viel einfacher, wenn sie sehr kompetent und dadurch weniger angreifbar ist.

Interview: Ines Kurschat.