

Barbara Bierach:

Oben ohne – warum es keine Frauen in unseren Chefetagen gibt

Kernthesen des Vortrags beim 6. Attendorner Wirtschaftsgespräch am 25. Oktober 2007

Unter den Vorständen der Dax-Konzerne ist im Moment ein einziges weibliches Wesen zu finden: Bettina von Oesterreich als stellvertretendes Vorstandsmitglied bei der Hypo Real Estate.

Bei den so genannten Fortune 500 – das sind die 500 größten börsennotierten Konzerne der USA – sind rund 14 Prozent der Vorstände weiblich. Das ist die Ausgangslage.

Dieser Mangel an weiblichen Entscheidern in Deutschland ist betriebswirtschaftlich unsinnig und volkswirtschaftlich eine Katastrophe. Deutsche Unternehmen brauchen mehr Frauen in der Führungsetage.

Nicht aus moralischen Gründen oder weil Managerinnen teamorientierter oder intuitiver wären. Das ist zwar löblich, interessiert aber nur am Rande. Profitorientierte Organisationen denken in der Regel weniger über moralische Fragen nach und mehr über Renditen.

Betrachten wir also die ökonomisch relevanten Fakten:

Die Zukunft unseres Landes liegt im Intellektuellen Kapital. So gesehen verschwendet diese Volkswirtschaft eine Unmenge an Ressourcen, indem sie Hunderttausende von Akademikerinnen immer noch weitgehend gratis ausbildet, wenn diese dann so gar nichts machen aus dem, was man ihnen an der Uni beibringt.

Offenbar leben viele Menschen immer noch nach der Devise:

Was nichts kostet, ist nichts wert.

Vielleicht sollten wir hohe Studiengebühren einführen, um den Akademikerinnen klar zu machen, dass das Gut, das in ihren Köpfen schlummert, viel zu wertvoll ist, um es in einem Teilzeitjob vergammeln zu lassen.

Demografisch gesehen laufen wir mittelfristig in einen Führungskräftemangel. Die Babyboomer sind inzwischen in ihrem siebten Lebensjahrzehnt und zahlenmäßig wird der Nachwuchs immer knapper. Unsere Volkswirtschaft gerät in Wachstumsorgen, wenn wir bei den Führungsaufgaben weiterhin auf 50 Prozent des Potenzials verzichten.

Dasselbe gilt auf der Mikroebene in den Betrieben: Es drohen echte Wettbewerbsnachteile.

Untersuchungen der amerikanischen Verhältnisse zeigen nämlich, dass Fortune-500-Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil im Topmanagement bessere Ergebnisse erzielen als die mit einem geringem. Erstere schlugen letztere bei der Eigenkapitalrendite um 35 Prozent.

Catalyst, die große amerikanische Forschungs- und Lobbyorganisation für Frauen im Management, zeichnet seit 1987 jährlich große Unternehmen aus für „hervorragende Initiativen, um Frauen im Business voranzubringen“. Die bisher preisgekrönten Organisationen können auf eine Investitionsrendite verweisen, die um die Hälfte höher liegt als die der in Frauenfragen ignoranten Unternehmen.

Doch eigentlich muss man gar nicht so tief in Finanzdaten einsteigen, ein wesentlich simplerer Gedanke zeigt ebenso, worum es geht: 80 Prozent aller Kaufhandlungen werden von Frauen getätigt – ist es da clever, wenn von Forschung und Entwicklung über Marketing bis hin zum Vertrieb alles von Männern bestimmt wird? Wohl kaum.

Wenn das alles stimmt, müssten sich doch alle Unternehmen um weibliche Entscheidungsträger schlagen.

Warum gibt es dann in Deutschland so wenig Lady-Bosse?

Und was müsste passieren, um ihren Anteil auf das Niveau zu kriegen, das im Ausland längst üblich ist?

Der wesentliche Unterschied zwischen Deutschland und dem Rest der Industrienationen liegt weder in der verschieden stark ausgeprägten Mutterliebe begründet, noch in den verschieden breit vorhandenen Kinderbetreuungseinrichtungen. Und schon gar nicht in unterschiedlich frauenfreundlichen Gesetzen oder Unternehmen. Der Unterschied zwischen uns und unseren Nachbarländern gründet vor allem im Bild der Frauen von sich selber.

In Deutschland ist eine Stimmung machende Mehrheit noch immer der Meinung, dass Frauen entweder Kinder haben können oder eine Karriere;
dass Betreuung kleinen Seelen schadet;
dass Ganztageschulen die Familien zerstören;
dass erfolgreiche Frauen das vor allem deshalb sind, weil sie keinen Mann gefunden haben.

In Deutschland herrscht immer noch eine merkwürdige Mutterkreuzphilosophie: wer seinen Kindern nicht um ein Uhr nachmittags höchst persönlich das Mittagessen vorsetzt, ist eine Rabenmutter und hat das Glück der Fruchtbarkeit nicht verdient.

Das Ergebnis ist ein trauriges: Derzeit scheitert die deutsche Frau an beiden Fronten, als Mutter und als Managerin. Wir haben gleichzeitig eine der niedrigsten Geburtenraten in der industrialisierten Welt UND überdies auch noch deutlich weniger weibliche Führungskräfte in Amt und Würden.

Es ist also an der Zeit, mal den Blick über den nationalen Tellerrand zu wagen und festzustellen, dass es in England, USA und Skandinavien völlig üblich ist, dass auch Mütter von drei Kindern ihre professionelle Laufbahn voran treiben. Der Begriff der Rabenmutter ist in anderen Ländern völlig unbekannt – versuchen Sie mal, den einer Französin zu erklären, die wird Sie nicht verstehen.

Im Grunde waren die egalitären Strukturen der DDR noch fortschrittlicher als das, was wir hier betreiben.

Hinzu kommt leider, dass Personalberater oft bei ihren deutschen Bewerberinnen eine erschreckende Unprofessionalität beobachten. In der jüngeren Vergangenheit sprach mein Co-Autor Heiner Thorborg einige Damen aus großen internationalen Luxusunternehmen an und war verblüfft, was er alles zu hören bekam: Von "will nicht umziehen" bevor die Dame überhaupt gehört hatte, worum es ging über "das muss ich erst mit meinem Mann besprechen" bis zu "melde mich kommende Woche" - um dann nie mehr anzurufen.

Ich glaube also gerne, was viele Personalchefs immer wieder sagen. Sie machen ganz einfach zu viele schlechte Erfahrungen. Sie engagieren sich, um Mitarbeiterinnen die Balance zwischen Familie und Beruf zu erleichtern, nur um dann zu erleben, dass viele Frauen nicht aus der Babypause zurückkommen. Oder wenn sie wieder einsteigen, dann nur in Teilzeit, in der sie weit unter ihren Möglichkeiten bleiben.

Zunächst also muss sich wohl auch in den Köpfen der Frauen einiges verändern.

Dennoch liegt der schwarze Peter auch bei den Unternehmen selber. Zwar sind wesentliche Teile der deutschen Wirtschaft mittelständisch geprägt und für die kleineren und mittleren Unternehmen sind die an sich gut gemeinten gesetzlichen Vorschriften zum Erziehungsurlaub mit einer dreijährigen Arbeitsplatzgarantie nach wie vor eine Hürde für die Einstellung und Beförderung von Frauen. Wesentlicher ist jedoch Faktor Gewöhnung: In vielen Betrieben hat mangels weiblicher Rollenvorbilder der Lernprozess in Sachen Diversity noch gar nicht wirklich begonnen. Der kann nur an Dynamik gewinnen, wenn

die Unternehmen begreifen, was ihnen blüht, wenn sie weiterhin auf die Hälfte des Führungspotenzials verzichten;

die innerbetrieblichen Systeme und die Arbeitskultur der Organisationen deutlich

menschenfreundlicher werden;

dazu künftig vor allem der Mehrwert gemessen wird, den jemand schafft und nicht nur die Stunden gezählt, die eine im Büro verbringt.

Das geht nur, wenn entsprechende Initiativen von ganz oben angestoßen werden. Funktionieren werden sie nur dann, wenn auch die Anreizsysteme einer Organisation deutlich machen, dass Diversity wirklich erwünscht ist. Der Chef selber muss klarmachen, dass künftig gezielt Frauen eingestellt, gehalten und befördert werden sollen .

Werfen wir also den besagten Blick ins Ausland.

Dieser Blick auf die Nachbarnationen, denen es gelingt, ausreichend hohe Geburtenraten sicherzustellen und gleichzeitig das vorhandene weibliche Talent zu nutzen und zu fördern, hat einige interessante Botschaften für uns parat:

Frankreich investiert weniger in Transferleistungen an Familien wie Kindergeld und Steuererleichterungen und mehr in Serviceeinrichtungen für Familien wie Krippen, Kindergärten und Ganztageschulen. Das ist wesentlich erfolgreicher.

Die Schweden beispielsweise binden die volle Dauer der Elternzeit und die volle Höhe des Erziehungsgeldes daran, dass auch die Väter Vaterschaftsurlaub machen. Dadurch wird es erstens normaler, dass auch junge Männer ein paar Monate ausfallen und somit wird es für die Unternehmen gleichermaßen „riskant“ eine Mann oder eine Frau einzustellen.

Die Pisa-Ergebnisse zeigen für Deutschland, dass die Kinder berufstätiger Frauen keineswegs schlechter in der Schule sind, als die Kinder von Hausfrauen. Im internationalen Vergleich zeigt sich überdies, dass die Länder mit Ganztageschulen deutlich besser abschneiden. Wir sollten also unbedingt davon Abstand nehmen, die Kinder schon um die Mittagszeit nach Hause zu schicken, was oft ja nichts anderes heißt, als sie sich selbst, dem Fernseher oder dem Computerspiel zu überlassen.

Die Skandinavier, Briten und Franzosen haben wesentlich besser ausgebildete Pädagogen für die Betreuung von Klein- und Schulkindern. Wir müssen also unbedingt das Niveau unseres Lehrpersonals verbessern.

Doch vor allem nehmen die Frauen sich selber anders wahr.

Für „Oben ohne“ haben Heiner Thorborg und ich 20 weibliche Topmanager interviewt, die größtenteils auch Mütter sind. Darunter

- Gail Rebeck, Chairman und CEO von Random House Group, einem der bedeutendsten Literaturverlage der Welt, zwei Kinder.
- Patricia Barbizet, CEO von Artémis, der Privatholding des französischen Unternehmers François Pinault, in dessen Konglomerat von Luxusunternehmen Pinault-Printemps-Redoute sie auch Aufsichtsrätin ist, ein Kind.
- Sari Baldauf, ehemals Executive Vice President des Mobilfunkgeräteherstellers Nokia und die bekannteste Managerin Finnlands.
- Shelley Lazarus, CEO und Chairman der internationalen Werbeagentur Ogilvy & Mather Worldwide, zwei Kinder.
- Lady Barbara Judge, Chefin der Aufsichtsbehörde für Atomenergie in Großbritannien, ein Kind.
- Clara Furse, CEO der London Stock Exchange.

Diese Gespräche haben uns bewusst gemacht, wie sehr unser Denken unsere Realität prägt. Da, wo vor allem die Frauen selber der Meinung sind, dass Topkarrieren weiblich sind, da finden sie auch statt. Überall da, wo vor allem die Mütter selber die konkreten Situation ihrer Kinder ernster nehmen als den von außen an sie heran getragenen Schuldkomplex, gibt es weibliche Vorstandsvorsitzende, in deren Leben Businesslunch und Bauklötzchen nebeneinander stattfinden.

Dieses Buch entstand, um zu zeigen, dass das Glas halb voll ist und um zu vermitteln: Frau kann das machen, Kinder und Topkarriere verbinden. Es geht. Es gibt Frauen, die erfolgreich Milliardenengeschäfte und Zehntausende von Mitarbeitern führen – nur halt noch nicht bei uns.

Seitdem ich dieses Buch publiziert habe, häufen sich bei mir die Anfragen nach Karriere-Tipps für Frauen. Besonders bei Frauenmagazinen begeht sind auch Listen im Sinn von „In sieben Schritten zum Erfolg“.

Ich bin kein Fan dieser Listen und weigere mich in der Regel, solche anzufertigen. Die Wirklichkeit besteht halt immer aus Einzelfällen und die lassen sich so schlecht über einen Kamm scheren. Dennoch gibt es ein paar Beobachtungen zum Thema, die sich generalisieren lassen. Doch lassen wir am besten die für „Oben ohne“ befragten weiblichen Vorstände zu Wort kommen:

Die Verlegerin von Wolters Kluwer, einem der wichtigsten Sachbuchverlage Europas, **Nancy McKinstry**, sagt beispielsweise: „Das wichtigste ist eine hervorragende Ausbildung und dann sollte man sich eine Meritokratie suchen, wo man wirklich nur nach Ergebnis beurteilt wird und wo keiner einen Erfolg weg diskutieren kann. Denn in einer Umwelt, in der die Resultate nicht offensichtlich und messbar sind, werden Frauen oftmals übersehen, weil sie für sich selber in der Regel keine Werbung machen. In einer Umgebung mit messbaren Ergebnissen – im Vertrieb beispielsweise – sind solche Probleme nicht so sehr Thema.“

Ihre Londoner Kollegin **Gail Rebuck**, CEO von Random House, formuliert ihre Segenswünsche ein wenig persönlichkeitsbezogener. „Mein Rat ist ganz einfach: Sei zuversichtlich und mutig. Mach deine Hausaufgaben, bereite dich darauf vor, extrem hart zu arbeiten und dann lerne schnell, freu dich über die Herausforderung und trau dich, deine Meinung zu sagen. Jede Branche sucht händeringend nach Ideen, das gilt besonders für die kreativen Felder.“

Der Rat der finnischen Nokia-Topmanagerin **Sari Baldauf** zielt darauf ab, sein Licht nicht unter den Scheffel zu stellen. Ihre Botschaft lautet: Es geht nicht nur darum, was du weißt und kannst, sondern auch darum, deine Fähigkeiten angemessen zu präsentieren. „Die eine Sache, die ich allen jungen Frauen mitzugeben versuche, hat sicher damit zu tun, dass ich schon früh mit dem Senior Management zusammen gearbeitet habe und das ist nun mal immer ein Trupp von Kerlen: Ich habe mich immer sehr bemüht, extrem analytisch und gut artikuliert rüber zu kommen. Sorgt also dafür, dass alles was ihr sagt, logisch und sinnvoll ist, damit sie euch nicht unter der Rubrik „weibliche Intuition“ abstempeln können. Ich habe das die ersten zwei Jahre lang gemacht und muss geklungen haben wie ein Computer. Danach war ich entspannter, konnte mehr ich selber sein und meine Intuition nutzen. Die hatte ich nämlich immer. Aber ich habe darauf geachtet, nicht zu sagen: „mein Gefühl sagt mir“, sondern immer eine rationale Erklärung für meine Auffassung gefunden.“

Die französische Chefin des Luxuskonzerns, der Dior und Christie's verwaltet, **Patricia Barbizet**, warnt hingegen, dass zu viel Konzentration auf die eigene Person im Zusammenhang mit der Geschlechterfrage auch nach hinten losgehen kann: „Wenn etwas schief geht, tu nicht so, als habe das immer und ausschließlich damit zu tun, dass du kein Mann bist. Ich kenne Frauen, die viel versprechend gestartet sind, am Ende aber scheiterten, weil sie immer alle Probleme darauf geschoben haben, dass sie weiblich und hübsch sind - und dass sie deswegen nicht von der Stelle kommen. Besser ist es, sich nach Fehlschlägen zu fragen: „Habe ich einen Fehler gemacht? Bin ich hier im richtigen Job? Wenn ich ein Mann wäre, hätte ich dann die selben Probleme?“ Und manchmal lautet die Antwort darauf ganz einfach: „Ja, ich hätte als Mann die selben Sorgen“.

Sari Baldauf predigt ebenfalls: Erkenne dich selber. „Alles hat im Grunde mit der Frage zu tun, wer du bist. Wenn du Schuldgefühle hast oder meinst, dass du zu große Opfer bringst, dann machst du etwas falsch. Manche Leute glauben, dass man im Leben alles haben kann. Das stimmt nicht. Deswegen musst du herausfinden, was für dich wichtig ist und dich fragen: Warum ist das wichtig für mich? Außerdem sollte dir klar sein, dass sich die Prioritäten mit den verschiedenen Phasen im Leben verändern. Ja – und dann lebe danach und nicht nach den

Erwartungen anderer.“

Auch die Bankerin und heutige Chefin der Atomenergieaufsichtsbehörde der Briten, **Barbara Lady Judge**, kommt auf das Thema Schuldgefühle zurück und rät, sich davon auf keinen Fall ins Boxhorn jagen zu lassen. Auf die Frage, was sie im Leben wirklich wichtig findet, sagt sie: „So viele Kinder zu kriegen wie möglich. Und dann alles Geld in vernünftige Betreuung stecken, denn jede Frau braucht ein eigenes Leben. Die Kinder gehen irgendwann aus dem Haus. Nehmt jede Chance wahr, denn es kommen nicht beliebig viele eures Weges. Erlaubt der Gesellschaft nicht, euch Schuldgefühle einzujagen, eure Kinder machen euch keine Vorwürfe, das sind nur die Leute. Mein Sohn ist das beste Beispiel. Ich war viel weg, aber immer dann da, wenn es drauf ankam, beispielsweise als ich mit der Schulbehörde in Eton kämpfen musste, damit er als Legastheniker einen Computer benutzen durfte. Das habe ich für ihn durchgefochten und er verbesserte sich von Platz Nummer 150 in seinem Jahrgang auf Platz 60 – nur dank des Computers. Das macht mich glücklich, genauso wie die Tatsache, dass er bis heute keine wichtige Entscheidung trifft, ohne sich vorher mit mir zu beraten.“

Alle interviewten Frauen waren letztlich der Meinung, sich auf eine Entweder-Oder-Entscheidung zwischen Kind und Karriere einzulassen, sei Wahnsinn und unmenschlich. Vermutlich deswegen erzählt uns die Chefin von Ogilvy & Mather, **Shelley Lazarus** eine wahre Geschichte: „Eines Morgens beguckte ich mir meinen jüngsten Sohn. Er war auf dem Weg in die Grundschule und hatte keine Knöpfe an seiner Schuluniform. Ich meine das wörtlich: keinen einzigen Knopf. Sowohl die an den Ärmeln als auch die vorne waren ausnahmslos abgerissen. Ich sah ihm in die Augen und er wusste, was ich dachte und sagte: „Ach Mamma, ich wünschte Brooks Brothers würde bessere Schuluniformen machen“. So war es weder sein Fehler noch meiner – Brooks Brothers müsste einfach mal herausfinden, wie man Knöpfe ordentlich annäht und alle Probleme diese Welt wären gelöst. So hatten wir halt keine Knöpfe, also was solls.“

Danach fing sie an zu Lachen. Damit wären wir bei meinem Lieblingsstichwort: Nimms mit Humor. Der hilft – in allen Lebenslagen.

© Der Beitrag darf ganz oder in Teilen nur mit schriftlicher Zustimmung der Verfasserin verwendet werden. Kontaktaufnahme über die Stadt Attendorf.

Oben ohne. Warum es keine Frauen in unseren Chefetagen gibt

von Barbara Bierach und Heiner Thorborg

Econ, **Gebundene Ausgabe**, September 2006, 18,00 Euro