

„Die Männer haben geredet und geredet“

Vier Karrierefrauen diskutieren über Diskriminierung und Geringschätzung im Beruf – über dumme Mönnersprüche und Frauen, die Frauen das Leben schwer machen.

Sie alle haben zugestimmt, über berufliche Diskriminierung von Frauen zu diskutieren – das Thema ist aus Ihrer Sicht also keineswegs vom Tisch, obwohl wir das Jahr 2025 schreiben?

ANJA HENKE: Überhaupt nicht. Es ist für mich nach wie vor ein sehr aktuelles Thema. Ich hatte vor ein paar Tagen mit einer Kundin ein Gespräch, die ist auf der zweiten Führungsebene einer großen Wirtschaftsprüfungskanzlei – und in den wichtigen Meetings oft immer noch die einzige Frau. Vieles hat sich eben noch nicht geändert. Auch was das Verhalten von Männern und Frauen betrifft.

Was meinen Sie damit?

HENKE: Frauen schauen eher auf Lösungen. In den Herrenrunden hingegen lautet erst mal die Frage: Wer ist hier die Nummer eins? Da wird viel geredet, ohne dass es zum eigentlichen Punkt kommt. Und eine Frau im Raum, die vielleicht über einen anderen Lösungsansatz sprechen will, findet nicht unbedingt Gehör. Selbst wenn sie topausgebildet ist. ANNE SCHMIDT: Für mich war das Gefühl von Diskriminierung nie existent – bis ich nach meiner Elternzeit wieder in den Beruf eingestiegen bin. Da habe ich erstmalig bestimmte Strömungen ganz klar gespürt: Als junge Mutter in Vollzeit arbeiten zu wollen, den Beruf also wieder in den Mittelpunkt zu stellen und gleichzeitig in einer Führungsposition zu sein: Das scheint nicht vorgesehen zu sein. Da fallen Äußerungen, dass doch nicht beide Elternteile Karriere machen können. Dabei war die Botschaft ganz klar an die Frau gerichtet, doch berufliche Kompromisse einzugehen. Und dann kommt man natürlich ins Zweifeln: Will ich das wirklich, oder will und muss ich doch vielleicht mehr zu Hause sein? Ich habe mich aber klar für den Erhalt eines verantwortungsvollen Jobs entschieden – und parallel dazu eine sehr gute Mama sein zu wollen. Family first ist der Ansatz. Und das geht! Aber diese selbstbewusste Haltung entstand erst aus vielen Gesprächen und Reflexionen.

Ist das erste Kind der große Karrierekiller für Frauen, wie es immer heißt?

SCHMIDT: Für viele vermutlich schon, da eine Kompatibilität von Kinderbetreuung und Vollzeitjob faktisch unmöglich ist. Aber zum Glück war es bei mir nicht so, da wir privat gute Lösungen gefunden haben und ich das Glück hatte, meine Arbeit flexibel anzupassen. Unternehmen haben hier eine große Veränderungsmacht. Ich habe gelernt, das Private nie zum Vorwand zu nehmen – etwa dafür, in der Arbeit keine Zeit für etwas zu haben oder früher nach Hause zu müssen. Ich möchte fördern, dass der Fokus auf Ergebnissen liegt und nicht auf Anwesenheit und Zeit. Ich kenne aber auch Firmen, in denen es einen Negativtouch hatte, wenn sich Mütter um ihre Kinder kümmern mussten und zum Beispiel ein spontaner Arztbesuch notwendig war.

Worauf führen Sie das zurück?

SCHMIDT: Care-Arbeit, dazu zählt auch die Pflege von Angehörigen, hat zu oft einen zu wenig akzeptierten Stellenwert, was traurig ist. Da wird oft unbewusst unterstellt, dass es sich um Freizeit handelt. Es sind übrigens hauptsächlich Frauen, die auf Pausen verzichten und ihre Arbeit auf Effizienz trimmen, um trotzdem abzuliefern – sicher auch, um sich keinen Vorwürfen aussetzen zu müssen. Dieses Engagement wird oft nicht geschätzt. Ich wünsche mir hier ein Umdenken. CORNELIA STUTE: Das Thema Diskriminierung von Frauen ist nach wie vor allgegenwärtig. Ich arbeite für ein Stahlunternehmen, das traditionellerweise einen sehr niedrigen Frauenanteil hat. Zum Glück haben wir seit einem Jahr zwei Frauen im dreiköpfigen Vorstand – und man merkt schon, dass damit ein anderes Mindset einkehrt. Das ist wichtig. Denn wir haben rund 500 Auszubildende, aber immer noch nur wenige Mädchen und jun-



Anja Henke (oben) und Cornelia Stute (links)



Johanna Dahm (rechts) und Anne Schmidt (unten)



Fotos Dominik Pfau (1), privat (3)

ge Frauen, die sich an einen technischen Beruf herantrauen, obwohl sie die Fähigkeiten dafür haben. Das liegt unter anderem an den nach wie vor eher klassischen Rollenbildern. Auf der anderen Seite gibt es zu wenige Jungen und Männer, die in die Pflege und in die Kindergärten gehen, um dort zu arbeiten – es ist ein gesamtgesellschaftliches Thema, das alle Geschlechter betrifft.

Aber Sie haben doch auch Karriere gemacht.

STUTE: Ich habe meine Tochter allein großgezogen und trotzdem meinen Weg gemacht. Das kostet aber viel Kraft und Energie, keine Frage. Wer wirksam sein möchte, ob in der Familie oder im Job, der sollte erst mal nur auf sich hören und nicht rechts und links gucken, was andere dazu sagen. Denn es gibt immer wieder Neider und Leute, die es besser wissen – übrigens auch andere Mütter, die regelrecht auf einen herabschauen. Nach dem Motto: Wie, du hast zum Schulbeginn keine drei Stunden an einer Schultüte für dein Kind gebastelt? Wie kannst du nur!

JOHANNA DAHM: Ich habe Frauen erlebt, die so sehr darauf aus waren, neben der Arbeit noch die beste Mama der Welt zu sein, dass sie früh einen Burnout hatten. Dieser Druck ist enorm – und in vielen Unternehmen gibt es keine Fehlerkultur, die das auffangen würde.

DAHM: Du hast das Thema Ausbildung angesprochen, Cornelia. Ich war zwei Jahre bei einem deutschen Hidden Champion aus dem verarbeitenden Gewerbe mit mehr als 50 Auszubildenden. Darunter war sogar die beste Auszubildende des ganzen Bundeslandes, in dem Fall Rheinland-Pfalz. Aber übernommen wurden nach der Lehre nur Jungs. Der Personalchef sagte: Unser Betrieb ist noch nicht reif für Mädchen. In diesem

Laden arbeiteten außer der Marketingassistentin, der Putzfrau, der Empfangsdame und der Köchin keine Frauen. Auf der anderen Seite habe ich schon erlebt, dass Männer in Topführungspositionen ihre Kinder als regelrechten Karrierebooster zu nutzen wissen.

Wie denn das?

DAHM: Die schreiben zum Teil ganz gezielt in ihre Lebensläufe, wie viele Kinder sie haben – selbst wenn die alle bei den Frauen geparkt sind, von denen sie geschieden sind. Die sehen ihre Kinder alle paar Mo-

nate mal für einen Zelturlaub oder so was. Aber sie brüsten sich damit, dass sie drei, vier oder fünf Kinder haben, und erzählen in Einstellungsgesprächen die tollsten Geschichten, was Sie alles für ihre Kinder getan haben. Genauso ist es auf Social Media: Wenn ein Mann sich dort mit seinem Kind auf dem Spielplatz zeigt, dann ist er gleich der absolute Held, selbst wenn das inszeniert ist. Bei Frauen fällt mir eher eine gewisse Konfliktscheu auf.

Inwiefern?

DAHM: Selbst wenn ihre Männer sie ermutigen, für ihre Rechte in der Arbeit einzustehen, sagen viele: Das ist mir zu anstrengend, ich will keine Konflikte am Arbeitsplatz haben. Zumal es nicht nur zwischen Männern und Frauen, sondern auch unter Frauen zu Konflikten kommt, die an Mobbing grenzen. HENKE: Männer und Frauen werden im Job nun mal unterschiedlich wahrgenommen. Wenn eine Frau erfolgreich ist, dann hat sie Glück gehabt. Wenn ein Mann erfolgreich ist, dann ist er ein toller Kerl und hat eine tolle Kompetenz. Und wenn eine Frau einen Fehler macht, dann ist sie sofort inkompetent. Wenn ein Mann einen Fehler macht, hat er eben Pech gehabt.

Haben Sie das selbst erlebt?

DAHM: In einer bestimmten Variante schon. Als ich mit meinem damaligen Mann im gleichen Unternehmen gearbeitet habe, da hat er eine Gehaltserhöhung bekommen, als wir ein Kind erwartet haben – ich aber nicht. Das ist in Konzernen oft so, dass werdende Väter eine Gehaltserhöhung bekommen.

Welche Motive stecken dahinter?

DAHM: Um sie zu binden. Aber auch, um ihnen zu sagen: Du hast in Zukunft mehr Verantwortung, und weil du das alles gut hinkriegst sollst, haben wir eine kleine Motivation für dich. Es geht darum, die Nerven ein bisschen zu streicheln. Werdende Väter werden oft entweder befördert, oder sie bekommen eine Gehaltserhöhung. STUTE: Ich habe die Erfahrung gemacht: Wenn zwei Menschen parallel den gleichen Weg beschreiten, dann bekommt am Ende trotzdem der Kollege den Firmenwa-

gen – und ich erst mal nicht. Gleicher Job und gleicher Erfahrungshintergrund? Egal! Ich habe insgesamt sieben unterschiedliche Firmen und Arbeitgeber kennengelernt, und das war immer gleich.

HENKE: Das sind tiefe Muster in unserer Wahrnehmung und unserer Sozialisation, und die drücken sich im Job ganz eindeutig aus. Dabei kostet das so viel Produktivität. Als ich noch in der Unternehmensberatung gearbeitet habe, saß ich manchmal in Konferenzen, die Männer haben geredet und geredet – und ich saß da und dachte: Was ist denn los, wir haben doch schon alles zehnmals durchgekauft? Bis ich irgendwann verstanden habe: Es ging nicht um die Inhalte, sondern darum, die Rangordnung auszuhandeln.

SCHMIDT: Ich kenne das. Und es ist der Grund, warum ich anfangs dachte, dass eine Karriere nichts für mich ist. Weil es eine ausschließlich negative Assoziation war – verbunden mit Machtspielen, Status und Ego, Lautsein, Ellenbogen und so weiter. Deshalb dachte ich früher: Okay, Karriere machen andere, ich will das nicht. Weil ich eben nicht in solchen machgetriebenen Runden um Anerkennung kämpfen wollte.

STUTE: Ich habe vor einiger Zeit ein Unternehmen in einer Restrukturierung begleitet. Von den leitenden Angestellten war ungefähr ein Viertel Frauen – und von denen waren am Ende alle weg, außer mir. Woran liegt das wohl? Ganz hart gesprochen, lassen sich Frauen offenbar leichter „entfernen“ als ein Mann, der richtig zum Tier wird, wenn er auf einmal merkt, dass er nicht mehr erwünscht ist.

Das kann für Arbeitgeber sehr anstrengend werden. Frauen hingegen geben schneller klein bei, sind eher leise, wenn sie feststellen, dass sie keine Chance mehr haben.

HENKE: Auf der anderen Seite sehe ich auch viele Frauen, die schlimmer sind als der schlimmste Mann. Die versuchen mitunter, härter zu sein als der härteste Mann. Alles in allem hat sich in den letzten zehn Jahren fast nichts verändert. Im Gegenteil, jetzt sind Zeiten der Krise, und da sollen die Frauen zurück in ihre alten Rollen. Und da sucht man eher den großen Anführer. Das ist meistens einer, der laut ist, mit einem breiten Kreuz – und nicht eine Frau, die eher integrativ und mit Kommunikation führt. Das passt nicht ins Bild.

HENKE: Männer geben oft auch offen zu, dass es ihnen in der Arbeit nur ums Geld geht, Frauen hingegen geht es mehr um das Projekt, um Menschen und Ziele. Es gibt allerdings auch genug Männer, die einen ausgleichenden, integrativen Führungsstil haben – die haben am Ende die gleichen Probleme wie Frauen. Es gibt genug Männer, die brillante

Ideen haben und sie auf den Tisch legen – und eine Woche später sind die gekündigt, weil sie angeblich zu viel Disruption in den Betrieb eingebracht hätten. Andererseits können Männer auch sehr stark darin sein, sich untereinander zu verbünden. Da haben wir Frauen Nachholbedarf. Wir sind nicht so viele, und wir sind schwach darin, unsere Interessen zu vertreten, und haben mehr Selbstzweifel.

STUTE: Männer schließen sich meistens zusammen, um sich gegenseitig in ihren Machtpositionen zu stärken und zu stützen. Wenn männliche Führungskräfte neu reinkommen ins Unternehmen, dann bringen sie in der Regel ihre Wegbegleiter mit, zu denen sie Vertrauen haben, und lassen eigentlich allen anderen kaum eine Chance mitzuwachsen. Das habe ich bei Führungswechseln von Frauen nicht so erlebt, dass sie dann immer direkt ihren halben Tross mitgebracht haben. Sie netzwerken nicht so entschlossen wie Männer.

Und warum nicht?

STUTE: Es ist alles eine Frage des Selbstbewusstseins. Bin ich gut genug? Muss ich mich noch mehr anstrengen, damit ich wahrgenommen werde? Solche Fragen stellen sich vor allem Frauen. Ihnen muss man sagen: Vertraue dir einfach selbst. Männern wird das sehr früh in die Wiege gelegt, Frauen nicht. Ich würde gerne noch ein letztes Stichwort geben: Das ist der Ideenklaue. Ich weiß nicht, ob ihr das auch kennt: Frauen haben tolle Ideen, entwickeln Konzepte – und Männer stellen sich hin und sagen: Das habe ich mir überlegt! HENKE: Hinzu kommt das Fleißige-Bienen-Syndrom. Wir Frauen denken, wir müssten arbeiten und arbeiten – und dabei vergessen wir das Vermarkten unserer guten Arbeit.

DAHM: Frauen sind untereinander misstrauischer. Ich nenne das Prinzessinnenverhalten. Zumal es oft auch darum geht, um die Gunst von Männern zu buhlen.

STUTE: Ich kann das nur bestätigen. Wenn Frauen zum Beispiel in High Heels zu Veranstaltungen für leitende Angestellte kommen, denke ich mir: Wofür macht ihr das denn?

SCHMIDT: Ich erinnere mich an eine weibliche Führungskraft, die mir mal gesagt hat: Mit deinen blauen Augen kommst du hier nicht weiter. Es war ein klares Zeichen von Macht, auch unter Frauen. Trotz dieser Aussage drehte es sich in den Führungsetagen ständig um das Thema Sex-Appeal – das hatte für mich eine enorm abschreckende Wirkung.

Das Gespräch führte **Uwe Marx**.

NINE TO FIVE

Rügen auf Rügen

Von Ursula Kals

Der Beruf prägt den Menschen, heißt es. Unser Mann und Versuchsobjekt für diese These ist Spezialist für „Supply-Chain“-Management und in seiner Firma von der Beschaffung über die Produktion bis zur Logistik zuständig. Er erwartet auch im Urlaub als Gast reibungslose Lieferketten. Darüber spricht er laut. Gelernt ist eben gelernt: Kostenbewusst, effizient, strukturiert geht der Familienvater vor, der die Frühstücksgäste mit seinen erzieherischen Methoden belustigt, befremdet, auf alle Fälle aber allmorgendlich glänzend unterhält. Das Ostsee-Hotel wartet mit einem Selbstbedienungsbuffet auf. Das Speisenangebot üppig zu nennen, ist eine glatte Untertreibung. Schlaraffenlandmäßig wird ständig nachgelegt. Der zweite Korb Vollkornbrötchen leert sich langsam, schon holen die angehenden Hotelfachleute Nachschub. Auf der Käseplatte neigt sich die sechste Sorte Weichkäse dem Ende zu, prompt wird aufgefüllt. Von den Muffins sind nur noch sechs Stück übrig, sofort folgt der neue Schwung. Wer dem munteren Treiben einige Minuten zuschaut, begreift, dass hier kein Mangel herrschen wird. Einzig dem ambitionierten Lieferkettenprofi erschließt sich das nicht. Er instruiert seine drei gut geratenen Kinder, sich auf Beutezug zu begeben. Motto: Stärkt euch für unsere Touren, der Tag ist lang, und alles ist im Preis unbegriffen! Rügen auf Rügen gibt es ebenso: Probiert den Räucherfisch, Rührei gibt es auch zu Hause! Warum esst ihr Bananen, im Obstsalat steckt viel Mango! Der Mann glänzt als Vorbild, balanciert Kaiserschmarrnberge, Würstchen für eine halbe Kompanie und langt fröhlich mampfend zu. Unterbrochen wird die Völlerei durch Gänge zum Getränkeautomaten. Wieder und wieder werden die Wassergläser gefüllt. „Ist alles bezahlt!“, erinnert er und strahlt schmatzend in die kauende Runde. Das Frühstück gibt es zum Festpreis. „Denkt dran, die nächste Mahlzeit gibt es erst in fünf Stunden!“ Nicht ganz. Denn ein paar Äpfel lassen sich müheles nach draußen schmuggeln – wieder was gespart. Die scheue Auszubildende traut sich jedenfalls nicht, dem Einhalt zu gebieten. Der Gast ist König. Und frühstückt wie ein Kaiser.

Karrierefrage auf FAZ.NET



An dieser Stelle finden Sie mit Ihrem Handy die aktuelle Folge unserer Ratgeber-Reihe „Die Karrierefrage“. Diese Woche: Soll ich familiäre Verpflichtungen bei der Jobsuche ansprechen?

Immer mehr Uni-Absolventen

Mehr als eine halbe Million Menschen haben 2024 einen Abschluss an einer deutschen Hochschule gemacht. Die Zahl sei um 1,9 Prozent auf 511.600 gestiegen, teilte das Statistische Bundesamt in Wiesbaden mit. Die Behörde berücksichtigte Abschlüsse des Wintersemesters 2023/24 sowie des Sommersemesters 2024. Prozentual am stärksten seien die Absolventenzahlen bei Promotionen und bei Lehramtsstudiengängen gestiegen. Etwa jeder zehnte Abschluss, in absoluten Zahlen 49.700, habe 2024 für das Lehramt qualifiziert, hieß es. 28.200 Examina, rund 6 Prozent aller Abschlüsse, führten zu einem Dokortitel. Bei den bestandenen Bachelorprüfungen verzeichnete die Statistikbehörde ein Plus von 0,8 Prozent auf 245.000. Damit war fast jedes zweite erfolgreiche Examen (48 Prozent) ein Bachelor-Abschluss. Einen Master-Abschluss erwarben 149.300 Menschen, 1,9 Prozent mehr als 2023. Häufigste Fächergruppe der Absolventen waren die Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften mit einem Anteil von 41 Prozent. Rund ein Viertel der Abschlüsse entfiel auf Ingenieurwissenschaften, gut jeder zehnte auf Mathematik und Naturwissenschaften, ein knappes Zehntel auf Geisteswissenschaften. Einen humanmedizinischen oder gesundheitswissenschaftlichen Abschluss erwarben 7 Prozent der Hochschul-Abgänger. epd