

Text —  
Alexandra Zykunov



**MARTINA NAVRATILOVA —  
CHRIS EVERT**

80-mal spielten die Tennis-Asse gegeneinander – und sprachen sich abseits des Courts Mut zu, reisten und trainierten zusammen. So wurden beide zu Ikonen.

# Nicht ohne meine Kollegin

Es könnte so schön sein, würden wir *es endlich tun*: uns gegenseitig stützen, fördern, voranbringen. Doch Frauen sind nach wie vor Meisterinnen darin, jede Neue als Konkurrenz zu sehen, Teilzeit-Mütter als Last und Chefinnen als Teufel. Warum wir nicht *solidarischer* sind – und wie wir es endlich werden.

„Ja, aber man verhütet doch!“ Meine Freundin war baff. Die Reaktion ihrer Chefin riss sie nicht vom Hocker, sondern vom weißen Bürolederstuhl. Sie solle ihre Schwangerschaft erklären, forderte die Chefin. Der Grund: Meine Freundin hatte gerade mal einen Monat in der Firma gearbeitet. „Ja“, stammelte sie, „das war so nicht geplant.“ Erst als sie aus dem Büro schlich, wurde ihr klar, wie unangemessen dieses Gespräch war. Und dass sie das von einer Frau nicht erwartet hätte.

Wir wissen um den Gender Pay Gap, die gläserne Decke und neuerdings um die gläserne Klippe – strukturelle Karrierehindernisse, für deren Überwindung wir hart arbeiten. Und hoffen dabei klar auf Verbündete – auf Frauen. Dass wir uns stützen und unterstützen, empfehlen, nach vorn bringen, mitziehen. Bis unser „Yes, we can“ auf die Realität trifft. So zum Beispiel: „In meiner Ausbildung erklärte mir die Chefin, dass ich beim Kita-Streik nicht einfach zu Hause bleiben könne“, erzählt eine andere Freundin, die in der Finanzbranche arbeitet. Dabei war ihre Vorgesetzte selbst schwanger. Mit dem dritten Kind. Je mehr ich herumfrage, desto klarer wird: Gerade bei weiblichen Vorgesetzten stößt das Thema Vereinbarkeit auf taube Ohren. Teilzeit? Nicht so gern. Homeoffice? Im Büro gäbe es so viele wichtige Meetings. Die berühmten schrägen Blicke, wenn man früher geht, weil das Kind Fieber hat.

**Warum sind gerade Frauen in Führungspositionen so streng zu ihren Kolleginnen?** Wer jüngere Geschwister hat, erkennt den Mechanismus dahinter vielleicht: Mühselig hat man sich erkämpft, vorn mitspielen zu dürfen. Und dann kommt die junge Kollegin und setzt sich ins gemachte Nest – ohne Kampf, ohne Stress, ohne Blut, Schweiß und Tränen. Die Chefin fühlt sich wie die große Schwester und steht vor einem Dilemma: Eigentlich will sie ja, dass es mehr Frauen nach oben schaffen. Aber unbewusst erwartet sie, dass die Kolleginnen dafür ähnlich große Opfer bringen wie sie selbst.

Hinzu kommt: Bestimmte Strukturen der Jobwelt ändern sich sehr langsam – das betrifft vor allem die Personalauswahl. Für eine neue Studie haben Marion Büttgen, Professorin für Unternehmensführung an der Uni Hohenheim, und Christian Mai, Diplom-Kaufmann an der German Graduate School of Management and Law in Heilbronn, 500 Führungskräfte befragt, darunter 200 Frauen. Das Ergebnis: Weibliche Chefs ticken anders als die meisten anderen Frauen. Sie tragen eher als andere Frauen narzisstische, psychopathische und tyrannische Züge. Heißt übersetzt: Sie sind von ihrer Überlegenheit überzeugt, wollen Anerkennung und Macht, können manipulativ und gewissenlos sein, plustern sich in Meetings auf – wie Männer.

Die scheinen sich sogar manchmal noch leichter überzeugen zu lassen. „Anfangs waren viele Männer zwar skeptisch“, erzählt mir eine Freundin, die sich zur technischen Zeichnerin ausbilden lassen wollte. „Doch am Ende kam stets das Feedback: ‚Jetzt, wo ich Sie kenne, kann ich mir sehr gut vorstellen, dass Sie sich auf dem Bau nicht einschüchtern lassen.‘ Es waren die Frauen, die durchwegs skeptisch blieben und meinten: ‚Na ja, aber Sie haben immerhin zwei Kinder.‘“ Auch dafür hat die Karriereforschung einen Namen: unconscious (maternal) bias. So heißt die unbewusste Voreingenommenheit Frauen oder Müttern gegenüber. Dass sie sich nicht durchsetzen könnten, emotional reagierten oder der Kinder wegen öfter krank wären. Laut Diversity-Experten denken neben Männern weibliche Vorgesetzte genauso. Auch hier: unterbewusst.

Als große deutsche Unternehmen wollen Siemens und Deutsche Bank diese Schubladen ein Stück weit zuschieben und bieten erste Workshops an. Dabei geht es auch um vermeintliche Kleinigkeiten wie: warum immer weibliche Kollegen den Platz eines Mitarbeiters dekorieren, wenn sein Geburtstag ansteht, aber nie eine Frau um Hilfe gebeten wird, wenn der Kopierer streikt. Dass selbst Frauen andere Frauen so sehen, zeigt ein simpler Test. Wer „Impliziter Assoziationstest“ in die Suchmaschine tippt, stellt nach dem Ausfüllen desselben fest: Jede hat ein paar dieser Vorurteile auf seiner inneren Festplatte gespeichert.

**Aber warum hängen selbst noch so moderne Frauen an solchen Klischees?** Weil wir bisher zu wenig Zeit hatten, um ihnen etwas entgegenzusetzen. Seit Jahrhunderten werden Wirtschaft, Kultur und Politik von Männern regiert. Erst seit 1977 darf eine Ehefrau ohne Erlaubnis ihres Mannes überhaupt arbeiten. Sekretärinnen, Krankenschwestern, Lehrerinnen waren unsere Mütter, die meist ohne große Aufstiegsmöglichkeiten ihre Jobs erledigten. „Wie man führt, delegiert, fordert und fördert – von wem hätten wir das lernen sollen?“, sagt Journalistin und Business-Coach Tamara Dietl. Sie berät Managerinnen auf ihrem Weg nach oben. „Wir sind die allererste Generation von Frauen, die Toppositionen erreicht und in ihnen erste Erfahrungen sammelt. Es gibt noch keine Vorbilder für unsere Karrieren. Der Weg entsteht, wenn wir ihn gehen.“ Und er ist mit Unsicherheiten gepflastert. Viele Frauen versuchten, diese zu kompensieren, sagt Dietl – indem sie zickig, streng oder stutenbissig würden.

**Noch blöder ist aber, wenn man diese Unsicherheit auf andere Frauen überträgt.** Als mein Sohn zwei Jahre alt war, entschied ich mich, von 25 Wochenstunden auf 40 aufzustocken. Alle Frauen in meinem Umfeld reagierten gleich: Sie verzogen das Gesicht, als ob sie sich gerade an Papier geschnitten hätten.

»Wie man führt, delegiert, fordert und fördert – von wem hätten wir das lernen sollen?«

— Tamara Dietl, Journalistin und Business-Coach



JOHANNA KÜHL — ALEXANDRA FISCHER-ROEHLER

Die Modedesignerinnen gründeten nach dem gemeinsamen Studium das Label Kaviar Gauche – ein Riesenerfolg. Seit elf Jahren entscheiden sie dabei gleichberechtigt und inspirieren sich gegenseitig: „Wir teilen dieselbe Ästhetik und dieselben Interessen – das ist die Basis für alles.“

Bist du sicher? Und wie macht ihr das mit der Kita? Und wenn er krank wird? Da war es wieder – das tradierte Bild. Der Gedanke, dass das alles immer Aufgabe der Frau sei. Und mit der Arbeit kaum zu vereinbaren. Schnell bekam auch ich Zweifel. Bis ich zufällig etwas von der Theorie der Karriereeffizienz las.

**Denn es gibt noch eine andere Sorte Ausbrems-Frauen:** diejenigen, die nicht wissen, dass sie es tun. Die womöglich selbst gern mehr hätten, mehr Job, Macht, Geld – sich das aber nicht zu nehmen trauen. Oder meinen, es sich nicht zutrauen zu dürfen. Frauen wie wir, die Frauen wie uns mit „Ja, aber“ aus dem Konzept bringen. Laut Theorie hat unser Vertrauen in die eigene Leistung nämlich enormen Einfluss darauf, wie erfolgreich wir sind. Werden wir immer wieder mit „Bist du dir sicher?“ konfrontiert, schwächt das unser Selbstbewusstsein – bis wir das mit der Projektleitung oder dem Managementprogramm überdenken. Gut gemeinte Ratschläge werden zu Karrierekillern.

Ich stocke jetzt erst recht auf. Und rate anderen Frauen, ihren Kolleginnen lieber Mut zuzusprechen, statt Bedenken zu äußern. Wir haben ja alle etwas davon: unsere Töchter, die im Job erfolgreicher sind, wenn wir es waren – so eine Studie der Universität Harvard. Unsere Teams, die, sofern weiblich geführt, besser die Emotionen und Wünsche ihres Gegenübers lesen können – fand die Cambridge University heraus. Marion Büttgen, die Professorin mit der Studie über die „dunklen Seiten“ der Cheffinnen, sagt zudem: Wer wolle, dass es mehr weibliche Stärke an der Spitze gebe, müsse dafür sorgen, dass auch andere, „typische“ Frauen es dorthin schaffen. Frauen, die empathisch sind, die zusammen und nicht gegeneinander arbeiten und Kompromissbereitschaft nicht als Schwäche verstehen.

**Noch aber sind wir unsicher, was einen weiblichen Führungsstil auszeichnet.** Nicht zuletzt, weil auch „Hollywood uns darauf trainiert hat, zu denken, dass die Chefin immer der Bösewicht ist“, sagt Regisseurin Nancy Meyers, die es in ihrer aktuellen Komödie „Man lernt nie aus“ bewusst anders machen

wollte – mit Anne Hathaway als „Working Mom“ und nettem Boss. „Wir haben sehr darauf geachtet, ihr ja keine Schulterpolster zu verpassen – um dieses Image bewusst zu demontieren.“ Tatsächlich haben wir uns selbst optisch viel zu lange an denen orientiert, die bisher an der Macht waren – den Männern. An ihrer Art zu reden, zu laufen, sich zu kleiden. Und haben so unabsichtlich mit daran gefeilt, dass Weiblichkeit in Führungspositionen ein potenzielles Problem darstellt.

Dabei zeigen Frauen wie die Change.org-Chefin Jennifer Dulski, die als erste Frau ein Start-up an Google verkaufte, dass beides geht: Frau sein und sich trotzdem nicht die Butter vom Brot nehmen lassen. Sie trägt ihre blonden Haare offen, bei Präsentationen gern ein Kleid und rät jungen Frauen: „Warte nicht auf eine Einladung, am großen Tisch Platz zu nehmen, sichere dir selbst den Sitz. Habe neben dem Ergebnis immer schon ein weiteres in petto. Baue früh dein Netzwerk auf. Wenn du das befolgst, wen interessiert dann, ob du Schulterpolster trägst?“

**Es braucht also vorerst zwei Schritte, um die Lage langsam in den weiblichen Griff zu kriegen.** Erstens: sich all diese Vorbehalte bewusst machen, bei sich selbst und anderen – und erkennen, wie man sich von ihnen sabotieren lässt. Zweitens: sich mit so vielen Frauen wie möglich umgeben. Die jüngere Kollegin einer älteren vorstellen, ihre Erfolge retweeten, sie als Projektleiterin vorschlagen. Winzige Gesten, die aber in der Gesamtheit ganze Rollenbilder verändern können. Weil Frauen in ihrer Kompetenz gestärkt werden und sich so mehr zutrauen. „Denn sich selbst zu loben – damit haben die meisten Frauen tatsächlich immer noch Schwierigkeiten“, so Business-Coach Dietl.

Wenn wir Glück haben, wird auch dieser Satz irgendwann nur noch Klischee sein. Bis es so weit ist, halten wir uns an die legendäre Madeleine Albright. Die Feministin und erste Außenministerin der USA sagte mal: „Es gibt einen besonderen Platz in der Hölle für Frauen, die sich nicht gegenseitig helfen.“ Wollen Sie dort landen? Ich ganz sicher nicht.