

Wenn der „Boys Club“ mauert

Warum entscheiden sich so viele Akademikerinnen nach den ersten erfolgreichen Berufsjahren letztendlich doch gegen die große Karriere? Marianne Heiß geht diesem Phänomen in ihrem Buch „Yes she can“ auf andere Weise nach, als die ehemalige taz-Chefredakteurin Bascha Mika. Letztere wirft den Frauen in „Die Feigheit der Frauen“ vor, einfach zu bequem und unterwürfig zu sein. Heiß fasst Studienergebnisse zusammen, zitiert, analysiert und erzählt aus ihrem Alltag als European Finance Director bei der Werbeagentur BBDO.

Kinder sind selten das Hindernis Nummer eins, schreibt sie. Und auch die Infrastruktur ist nicht das dringlichste Problem. In der Tat. Frauen machen ihre Karriere nicht davon abhängig, wie lange eine Krippe geöffnet hat. Sie müssen es sich leisten, darüber hinaus ein enges Netz aus Au-pair-Mädchen, Babysittern und Tagesmüttern zu knüpfen.

Entscheidender sei aber die „homosoziale Reproduktion“. Top-Manager wollen unter sich sein. Heiß identifiziert drei Typen: Der erste lehnt Frauen ab. Der zweite hat nichts gegen Frauen, hält sie aber für zu weich; der dritte findet keine geeignete Kandidatin – flexibel genug und mit lückenloser Berufsbiographie. Dadurch sei die gläserne Decke „dreifach gesichert“, so Heiß. Obwohl be-

kannt ist, dass gemischte Teams höhere Gewinne erzielen. Studien von McKinsey, Accenture und der UN haben beispielsweise ein Plus von 42 bis 48 Prozent ermittelt. Nur ausgemachte Karrierefrauen boxen sich da durch. Die meisten Akademikerinnen sind ambivalent. Sie wollen einen tollen Job und einen interessanten Partner. Je erfolgreicher Frau ist, desto schwieriger zu finden, so Heiß. Und Zeit für Freizeit, Kinder und mitunter pflegebedürftige Eltern. Wenn der „Boys Club“ zu sehr mauert, verabschieden sie sich – genervt vom Spiel um Status, Anerkennung, Macht und Geld.

„Die Rituale und Mechanismen der heutigen Management-Kultur schrecken viele Frauen ab“, schreibt Heiß. Sie versucht nicht, ihren Karriereweg als den einzig richtigen anzupreisen. Sie will Lösungen für Unternehmen, die es ernst meinen mit Gender Balance – weil es ökonomisch unsinnig ist, nicht im riesigen



Marianne Heiß: Yes she can. Die Zukunft des Managements ist weiblich. Redline Verlag, München 2011. 240 Seiten. 19,99 Euro.

weiblichen Talentepool zu fischen. Die Schlagworte: Frauenförderung zur Chefsache erklären, Blockaden beseitigen, spezielle Mentoring- und Coachingprogramme, Arbeitszeiten radikal individualisieren. „Es ist ein Mythos, dass alle Jobs an familienfreundliche Formate angepasst werden können“, so Heiß. „Trotzdem muss es eine Selbstverständlichkeit werden, dass Frauen wichtige Positionen mit unterschiedlichen Lebensentwürfen verbinden können.“ Als Beispiel nennt sie die Allianz: Der Versicherer plane Teilzeitmodelle auf allen Ebenen unterhalb des Vorstands.

Auch die Akademikerinnen nimmt Heiß in die Pflicht. Selbst unter den besten Bedingungen – Karriere machen ist kein Zuckerschlecken. Der Ton ist rau, der Leistungsdruck hoch, die Konkurrenz groß. Deswegen müsse Frau lernen, was sie oft nicht gut kann: den Weg nach oben strategisch planen, sich verbindliche Ziele setzen, selbstbewusst vermarkten, Verbündete finden, Konflikte austragen und aushalten, Prioritäten setzen.

Seit der Zukunftsforscher John Naisbitt den „Megatrend Frauen“ ausgerufen hat, sind fast 20 Jahre vergangen. Seitdem warten wir vergeblich auf die große Feminisierung. Doch „Yes she can“ ist eine erfreulich sachliche Bestandsaufnahme. Sehen, was ist – ohne groß zu werten. Damit es Deutschland mit seinen 13 Prozent weiblicher Vorstände und Aufsichtsräte vielleicht auch ohne Quote innerhalb der EU vom letzten Drittel in die vordere Hälfte schafft. *Heike Littger*