

## **Cherchez la femme. Führungsaufgaben in Staat, Kirche und Wirtschaft**

Vortrag von Eva M. Welskop-Deffaa  
(ab 1.7.2017 Vorstand Sozial- und Fachpolitik des Deutschen Caritasverbandes)

im Rahmen des  
**Frauenforums: Katholisch – Führend – Vernetzt**  
am 17. Juni 2017 in Bonn

**1. Cherchez la femme** – diese Titelzeile habe ich meinem Vortrag vorangestellt. Sie ist einer Ausstellung entlehnt, die gerade im jüdischen Museum in Berlin gezeigt wird. Den Ausstellungsmacherinnen geht es um religiöse Verschleierungsgebote – von der Burka bis zum Habit. „Judentum, Christentum und Islam teilen die religionsphilosophische Grundlage von weiblicher Sittsamkeit, die eine Verhüllung der körperlichen Reize vorschreibt“, heißt es programmatisch zu Beginn auf der ersten Tafel.

Als ich die wunderbare Ausstellung vor einer Woche besuchte, stellte sich mir – auf halber Strecke - die (ketzerische) Frage, ob die genannten Religionen nicht vielleicht eine viel weitergehende Übereinstimmung haben: Dass die Frau im öffentlichen Raum generell „unsichtbar“ sein möge. Dass es um mehr geht als um körperliche Reize...

Wenn es darum geht, Frauen öffentlich unsichtbar zu machen, können mit Sittsamkeit begründete Bekleidungs Vorschriften erheblich helfen - wie das Verschleierungsgebot anschaulich belegt.

Zur Durchsetzung der Unsichtbarkeit helfen aber auch Vorschriften, die es Frauen erschweren, öffentlich das Wort zu ergreifen.

Und unschlagbar wirksam sind Traditionen, die Frauen den Zugang zu Aufgaben, Ämtern und Orten verstellen, von denen aus sich öffentliche Wirksamkeit entfalten lässt.

Heute machen wir uns gesellschaftlich an vielen Stellen – in Kirche, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft - auf den Weg, Frauen mit öffentlicher Wirksamkeit zu suchen.

„Cherchez la femme!“ – das ist (vor allem auch) die Suche nach Frauen in Führungspositionen, das Bemühen, den „Anteil von Frauen in Leitungspositionen zu erhöhen“, das für das Hildegardis-Mentoringprogramm und die heutige Veranstaltung Pate steht.

Diese Suche findet mit Nachdruck statt.

Das jedenfalls ist der Eindruck, den man beim Blick auf die zahlreichen Initiativen und Vorhaben gewinnen muss, die Frauenförderung zur Chefsache machen.

Und wir begegnen nicht selten männlichen Protagonisten einer frauenfördernden Unternehmenspolitik, die sich vernehmlich wundern, wie schwer es sei, Frauen für Führungsaufgaben zu finden.

Man suche.

Ehrlich.

Und mit professioneller Unterstützung.

Aber am Ende sei die Ausbeute sehr sehr mager.

Die Frauen seien einfach nicht da...

Nachwirkung religiöser Normen?

Die christlichen Kirchen, so meinte letzters (bei der Jahrestagung der „Initiative Chefsache“ Ende Mai) Ellen Ueberschär, Generalsekretärin des Deutschen Evangelischen Kirchentages, seien mit die ersten gewesen, die Frauen – als Äbtissinnen und frommen Regentinnen – Leitungspositionen eröffneten, von denen aus sie öffentlich Gehör fanden. Das stimmt. Und darauf können wir stolz sein.

Und dennoch können wir uns zugleich des Eindrucks nicht ganz erwehren, dass in unserem religiösen Erbe, in der tradierten DNA unserer Kirche, etwas angesammelt ist, das die Unsichtbarkeit von Frauen befördert (hat) und ihre öffentliche Sichtbarkeit (über den Radius kirchlicher Leitungsaufgaben hinaus) bis heute behindert.

Das ist traurig. Denn zur Grundbotschaft der christlichen Religion will das so gar nicht passen.

Und es ist fatal, weil die Ausstrahlung dieses Erbes nachwirkt, wenn wir Frauen in Leitungsaufgaben suchen.

Faktisch war (und ist) die Möglichkeit, „öffentlich“ gehört zu werden, eine der wichtigsten Voraussetzungen, um in eine führende Position zu gelangen.

Wir müssen uns also mit dem Unsichtbarkeits-Erbe unserer christlichen Kultur auseinandersetzen, wenn wir für Frauen in Leitungspositionen die Ein- und Aufstiegsvoraussetzungen nachhaltig verbessern wollen:

Mit dem Unsichtbarkeits-Erbe der Bekleidungs Vorschriften und mit den Vorstellungen von dem, wo Frauen das Wort ergreifen dürfen.

„*Mulier taceat in ecclesia*“ – was immer mit dem Apostelwort wirklich gemeint war, es ließ sich jedenfalls verstehen als eine religiös begründete Ordnung von Orten, an denen Frauen und an denen Männer Gehör finden sollten.

Die Frauen in der Küche, die Männer in der Kirche,  
die Frauen in der Ammenstube, die Männer auf der Agora.

Die Nachwirkung ist immens.

Bis heute ist es ein „universelles Phänomen“, dass Frauen von Männern das Wort abgeschnitten wird (so zuletzt Susan Chira „The Universal Phenomenon of Men Interrupting Women“ am 14. Juni 2017 in der New York Times: „... countless anecdotes make it clear that being interrupted, talked over, shut down or penalized for speaking out is nearly a universal experience for women when they are outnumbered by men.“)

Und es sind nicht nur die persönlichen Erfahrungen, nicht nur Anekdoten aus dem Freundinnenkreis. Es ist statistisch belegt.

In ihrem Buch „The Silent Sex: Gender, Deliberations and Institutions“ (2014) tragen Tali Mendelberg, Professorin für Politikwissenschaften in Princeton, und ihr Ko-Autor Christopher F. Karpowitz Studien zusammen, die untersuchen, was passiert, wenn mehr Frauen in Entscheidungsgremien gelangen. Die Ergebnisse sind frappierend. Wenn Frauen in diesen Gremien plötzlich nicht mehr die Ausnahme sind, verändert sich die Schweigespirale.

Aber langsam! Mendelberg zeigt auf, dass Frauen und Männer in school board meetings zum Beispiel erst dann gleiche relative Redeanteile haben, wenn Frauen 80% der Gremienmitglieder stellen. Bis dahin bleibt, auch dann wenn Männer schon längst in der Unterzahl sind, die Normalität längerer männlicher Redebeiträge erhalten.

2. Die Erwartung, Frauen möchten unsichtbar sein und schweigen, ist also tief tief verwurzelt. Sie wurzelt in so tiefen Tiefensphären der Vorstellungswelten, dass es uns aufgeklärten Männern und Frauen schwer ist zu glauben, wir könnten von solchen albernen Vorurteilen heute noch selbst betroffen sein. Sie wirken aber tatsächlich weiter – sehr unbewusst. Und daher habe ich mich in Teil 1 meines Vortrags diesen fortwirkenden Vorurteilen zugewendet.

Eine heikle Entscheidung, ich weiß es, denn dabei gibt es drei Risiken:

a) Sie glauben mir nicht.

b) Sie werden entmutigt (*„wenn das so archaisch wirkt, kann ich ja doch nichts ändern“*) oder

c) Sie haben den Eindruck, ich wollte das Schneckentempo entschuldigen, mit dem sich Veränderungen in Leitungsaufgaben vollziehen.

Das will ich natürlich nicht.

Ich konnte und wollte auf die Darstellung der unbewußt wirkenden Vorurteile aber nicht verzichten. Denn viel schlimmer als die drei Risiken, die ich damit eingegangen bin, ist das tägliche Risiko, auf dem Weg in eine Führungsaufgabe immer wieder in die Falle hineinzugeraten, unsere Erfahrungen persönlich und nicht strukturell zu interpretieren.

*„Wenn mir das Wort abgeschnitten wird, wird es wohl daran liegen, dass ich zu lange geredet habe. Wenn mir meine männlichen Kollegen nicht zuhören, habe ich die Sache offenbar nicht auf den Punkt gebracht.“*

– solche Erklärungen fallen uns Frauen als erstes ein, wenn uns die Redezeit beschnitten wird, wenn wieder einmal der männliche Kollege sein Projekt ausführlicher vorstellen durfte.

Tatsache ist: Viel wahrscheinlicher als persönliche Fehler und Unzulänglichkeiten ist das Fortwirken der Stereotype!

Zum Glück verfügen wir inzwischen über wirklich hervorragende Forschungen, die das belegen und die deutlich machen, wie unglaublich wirksam unbewusste Vorurteile - unconscious bias -

a) den Karriereweg von Frauen versperren und

b) die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben für Frauen prägen.

Isabell Welpel ist eine der Professorinnen, die das herausgearbeitet hat.

Beruflicher Erfolg, Durchsetzungsfähigkeit und Härte liegen in der Vorstellungswelt der Menschen nah beieinander. Wenn es um einen Mann geht, kann sich das problemlos mit einer sympathischen Ausstrahlung verbinden – ein Mann ist für viele durchaus sympathisch, wenn er hart und durchsetzungsfähig ist. Eine Frau hingegen wird dann als sympathisch wahrgenommen, wenn ihr „weibliche“ Eigenschaften wie Wärme und Empathie attestiert werden.

*„Women are too hard, too soft, but never just right. What that means is that women are seen as either competent oder liked but not both.“* Dieser Satz von Deborah Gillis, Chief executive von Catalyst, fasst kompakt zusammen, was vielen starken Frauen auf dem Weg in Leitung widerfährt – ganz unabhängig davon, wo sie diesen Weg einschlagen.

3. Den Veranstalterinnen war es wichtig, bei dieser Veranstaltung - anders als beim Programm „Kirche im Mentoring“, das parallel läuft - den Blick explizit auf die verschiedenen Lebensbereiche zu richten, in denen Frauen in Führung fehlen. Staat, Kirche und Wirtschaft. Da könnte ich gut passen, so die Vermutung, weil ich ja in allen drei Bereichen Führungserfahrung gesammelt habe oder zu sammeln beginne. Im Bundesfamilienministerium als Abteilungsleiterin (Staat), im Vorstand der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di (Wirtschaft) und ab 1.7. im Vorstand des Deutschen Caritas-Verbandes (Kirche).

Meine wichtigste Botschaft dazu kennen Sie nun schon: Die eigentliche Herausforderung ist überall die gleiche. Ob Sie in Ministerium oder Generalvikariat, Gewerkschaft oder Industrieunternehmen, in der Caritas oder bei einer internationalen Organisation in leitende Position kommen (wollen) – die wesentlichen Führungsherausforderungen stellen sich ähnlich, die wesentlichen Fallstricke und Muster sind vergleichbar. Sie sind durch die fortwirkenden Stereotype bedingt, die wir nicht individuell, sondern nur strukturell überwinden können.

Meine Botschaft Nr. 2 lautet: Nutzen Sie Quereinsteige.

Sie werden die Erfahrung machen, dass man Sie – wenn Sie erfolgreich sind und wenn Sie ausstrahlen, zu Leitungsaufgaben bereit zu sein – in das Nachbarunternehmen abwirbt. Dass Ihnen Karrieretüren beim Mitbewerber offen stehen, die Ihnen im eigenen Betrieb verschlossen sind.

Nutzen Sie diese Türen, aber seien Sie sich dessen bewusst: Sie machen die Sache nicht automatisch leichter und sie sind nicht selten Ausdruck jener kulturprägenden Stereotype, über die ich schon sprach.

Sie machen die Sache nicht leichter:

Denn solange Frauen häufig (nur) als Quereinsteigerinnen in eine Führungsposition kommen, haben sie dort eine doppelte Herausforderung zu stemmen. Sie haben die unconscious bias-Geschichte als Frau. Und Sie haben zusätzlich die strukturelle Herausforderung zu bestehen, die sich Quereinsteigern - Männern wie Frauen - stellt: Sie haben im Unternehmen kein eigenes Netzwerk. Sie kennen die Codes nicht. Sie müssen sich die Informationen erst beschaffen, die die Kollegen bereits haben. Nach wiederholten Quereinstiegen weiß ich, dass das doppelte Anstrengung heißt und die nachhaltige Wirksamkeit auch da beeinträchtigen kann, wo das Unternehmen ausdrücklich den Quereinsteiger wollte, um Routinen in Frage stellen zu lassen, um frischen Wind ins Unternehmen zu holen.

Erfahrene Personalberater haben daher Frauen immer wieder empfohlen, Schritt für Schritt auf dem Weg durch die Hierarchien des eigenen Unternehmens aufzusteigen, anstatt per Doppelsprung durch Quereinstieg Karriere zu machen. Das waren nicht immer schlecht gemeinte Ratschläge. Im Gegenteil. Wo der Weg nach oben im Unternehmen nicht verbaut ist, wird Erfolg in der Führungsaufgabe für Frauen i.d.R. nachhaltiger und einfacher zu erringen sein, wenn Sie dort Leitungsaufgaben übernehmen, wo Sie vorher bereits beruflich zuhause waren.

Die Wirklichkeit ist nun aber so, dass Sie nicht darauf hoffen können, im eigenen Unternehmen kontinuierlich nach oben zu kommen. Sie werden erleben, dass da plötzlich Männer an Ihnen vorbei ziehen und Plätze, auf die Sie lange gehofft haben, von Kollegen besetzt werden.

Und dass man gleichzeitig von außen auf Sie zukommt, um Sie abzuwerben. Dann ist es durchaus eine attraktive Option zu wechseln. Als Quereinsteigerin den frischen Wind-Faktor im anderen Umfeld zu nutzen. Wohlwissend dass die Tatsache, dass das andere Unternehmen Sie entdeckt hat, nicht heißt, dass dort die Kultur insgesamt frauenförderlicher ist. Im Gegenteil. Wenn das Unternehmen, das Sie als Quereinsteigerin abwirbt, keine Frau aus dem eigenen Führungsnachwuchs findet, ist das unter Umständen ein Signal, dass sich das Unternehmen mit der Frauenförderung (in der Vergangenheit noch) schwer tat. Die Werbung einer Quereinsteigerin kann darauf hindeuten, dass die Personalentwicklung den Frauen im Unternehmen nicht die Ermutigungen und Förderungen eröffnet hat, die der Führungskultur entsprächen, die Sie sich wünschen.

Und mit dem Einkauf einer Führungsfrau von außen hat sich eine kulturell entmutigende Personalpolitik nicht schon automatisch verändert.

Daher scheitern die eingekauften Frauen auch immer mal wieder. Ein Blick in die Wirtschaftsteile der Tageszeitungen der letzten Jahre führt zu den Beispielen.

Und die zurück bleibenden Männer wiegen traurig den Kopf und sagen: *„Nun haben wir ja wirklich alles versucht. Aber es zeigt sich eben doch: Frauen sind weniger gut für Führungsaufgaben geeignet.“*

Cliff-Effekt nennt man dieses Muster. Behalten Sie es als Gefahr im Auge.

4. Damit habe ich Risiken des Scheiterns ausreichend beschrieben. Aber sie sind nicht das letzte Wort. Allen unbewussten Vorurteilen und allen Schwierigkeiten zum Trotz ist es möglich, in interessanten Führungsaufgaben als Frau erfolgreich zu sein!

Und was Erfolg ist, definieren wir selbst.

Manchmal ist es genau das, wofür wir angetreten sind.

Wir schaffen es, das Projekt in Leitung umzusetzen, das wir als Mitarbeiterin mit ersonnen haben.

Wir bauen die Strukturen auf, die wir uns selbst gewünscht haben.

Manchmal entdecken wir aber auch Amerika und erreichen Indien nicht – und sollten auch das als Erfolg verbuchen!

Erfolge sind möglich, wir müssen sie selber wahrnehmen und uns über sie freuen und nicht auf das Lob des männlichen Mitbewerbers warten.

Das alles gelingt am besten mit Frauennetzwerken, die wir für uns nutzen, die wir gestalten, in denen wir uns aufgehoben fühlen. Die heutige Veranstaltung ist mit der riesigen Zahl der Teilnehmerinnen ein Beleg dafür, dass Sie das bereits wissen.

Vergessen Sie es nicht.

5. Lohnt sich der Stress? JA! Und ich glaube, heute mehr denn je.

Leitungsaufgaben verändern sich. Sie müssen sich verändern. Um die Zusammenarbeit von Menschen gelingen zu lassen, passen die Leitungsmuster von gestern und vorgestern nicht mehr.

Die Digitalisierung beschleunigt, was als Frage der Generation Y unüberhörbar im Raum steht: Wie können wir Organisationen so gestalten, dass sie die Potenziale ihrer Beschäftigten wirklich sehen und nutzen?

Nur 13 Prozent der Mitarbeiter weltweit sind wirklich mit Engagement bei ihrer Arbeit anwesend, so eine Gallup-Umfrage 2013 (63 Prozent halbherzig, 24 Prozent haben innerlich gekündigt). Und die Führungskräfte, die dieses Desaster verantworten, sind zum großen Teil erschöpft, müde vom Rennen im Hamsterrad.

Es spricht viel dafür, dass wir in einer „Übergangsperiode“ leben, an einer historischen Weichenstellung stehen, an der sich die Organisation von Entscheidungen, Managementparadigmen und Führungsverständnis noch einmal grundlegend weiter entwickeln und verändern. Es gibt einen vernehmlichen Wunsch, Organisationen möchten wirkungsvoller, seelenvoller und wirkungsvoller geführt werden. Frederic Laloux ist einer derjenigen, der diesen Wunsch auf den Begriff gebracht hat. Mit seinem Buch „Reinvention organizations“ hat er für das Führen in einer komplexer werdenden Welt empfohlen, auf lebendige Organisationen zu setzen. Im Mittelpunkt steht der evolutionäre Sinn, der als Orientierung für alle Mitarbeiter spürbar sein muss. Es geht um die Entdeckung von Selbststeuerungsfähigkeiten. Führen durch Fragen und Zuhören. Weg von Kontrolle, hin zu Integration. Kommunikationskompetent und innovationsorientiert. Gestützt und unterstützt durch Daten und Informationen, die uns in der digitalen Welt umfänglich zur Verfügung stehen.

Ich bin sicher, dass es sich lohnt, diese Veränderungen mit zu gestalten. Und dass es zugleich möglich sein wird, den unbewussten Vorurteilen in den neuen Organisationsformen Grenzen zu setzen. Das wird Führung neu attraktiv machen. Für Frauen. Und natürlich auch für Männer. Es macht Spaß, diesen Wandel mit zu gestalten!

7. Ich komme zum Schluss. Es soll ja noch Zeit bleiben für eine letzte Austausch-Runde zu den wichtigen Fragen, wie es weiter geht mit dem Thema „Frauen in Führung“ – was Sie individuell, was wir politisch und was die Veranstalter – Hildegardis-Verein und Cusanuswerk – mit den aufgeworfenen Fragen in nächster Zeit tun wollen. Die Zeit für diesen Austausch will ich nicht beschneiden. Daher schließe ich – mit einem kleinen Bild. Es stammt von einer Postkarte, die meine Weltladen-Genossenschaft vertreibt. Das Foto sieht aus, als sei es in Bolivien entstanden. Oder in Peru....

Sie sehen einen Esel, der mit bunten Decken und Taschen beladen sehr eilig ausschreitet. Hinterher läuft ein kleines Mädchen, es hat den Esel locker an der Kette. Und drüber steht zu lesen:  
„Gut, wenn einer weiß, wo's LANG GEHT!“

Frauen in Führungspositionen sind nicht die Esel, die schwer beladen voraus laufen. Und wo sie es sind, wollen sie es meist nicht bleiben.

Oder anders herum: wir sind ziemlich Esel, wenn wir als Frauen in Führungspositionen meinen, immer voraus laufen zu müssen. Wenn wir meinen, immer den Weg zu kennen. Wenn wir die ganze Last alleine schleppen. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg.