

Zur Diskussion

Anne Schlüter

Barrieren und Karrieren für Frauen im höheren Dienst

0 Einleitung

In meinem Beitrag über Barrieren und Karrieren für Frauen im höheren Dienst gehe ich unter Hinzuziehung aktueller Ergebnisse der Biographieforschung auf die Herausbildung von Berufswünschen und auf die Eröffnung von beruflichen Aufstiegsperspektiven ein, in der Konkretisierung – soweit dies vorliegende Untersuchungen hergeben – bezogen auf die Bibliothekarinnen im höheren Dienst.*

1 Frauen können soviel wie Männer

Schon seit vielen Jahren konstatieren wir die geringe zahlenmäßige Präsenz von Frauen in Führungspositionen. Trotz bereits langandauernder Diskussionen hat sich in den Vorstandsetagen und Leitungsfunktionen die Situation nur unwesentlich zugunsten von Frauen verändert. Frauen haben vor allem in den mittleren Laufbahnen, in den mittleren Managementbereichen aufgeholt¹. Aber die Entscheidungspositionen, die Spitzenjobs haben nach wie vor die Männer inne. Dies trifft auch für die bibliothekarischen Berufe zu. Während Frauen in diesem Beruf eindeutig in der Mehrheit sind, etwa achtzig Prozent sind Frauen, sind die Leiter der Bibliotheken fast ausschließlich Männer. Wenn es sich um wissenschaftliche Bibliotheken handelt, ist dies noch krasser der Fall als bei den Öffentlichen Bibliotheken.

So wird immer wieder die Frage gestellt: Können Frauen so viel wie Männer?

Amerikanische Feministinnen beantworten diese Frage mit folgendem Witz: Man müsse nur an Ginger Rogers und Fred Astaire denken. Fred Astaire wird als der große Tänzer gefeiert, aber Ginger Rogers konnte alles, was er konnte, ebenso gut. Aber sie konnte es rückwärts, und auf Stöckelschuhen!

Rückwärts und auf Stöckelschuhen: Natürlich schaffen Frauen den beruflichen Erfolg neben beruflich erfolgreichen Männern – nur ziehen sie gleichzeitig noch Kinder auf, bewirten die Geschäftsfreunde der Männer und erledigen möglichst unauffällig ihre eigenen Arbeiten, um den ehemännlichen Widerstand nicht zu provozieren².

D.h. Frauen sind voller Schaffenskraft, arbeitsam, erfolgreich – und trotzdem nicht auf den besseren Posten. Wie entwickelten sich ihre Berufsverläufe?

2 Über die Herausbildung von Berufswünschen und die Eröffnung von Berufsperspektiven

Das Elternhaus und die Umwelt des Elternhauses haben in verschiedener Hinsicht einen entscheidenden Einfluß auf die Berufswahl und die Karriereentwicklung. Dies läßt sich bereits an den historischen Vorbildern ablesen. Helga Lüdtker hat unter dem Titel „Leidenschaft und Bildung. Zur Geschichte der Frauenarbeit in Bibliotheken“ Porträts der ersten Bibliothekarinnen herausgegeben. Diese Porträts machen deutlich, daß die Pionierinnen meist aus gebildeten, gutbürgerlichen (auch nicht unbedingt mittellosen) Elternhäusern kamen³.

* Dieser Aufsatz ist in leicht veränderter Form der Vortrag für die Arbeitsgruppe „Frauen im höheren Bibliotheksdienst“ des VDB während der Bibliotheca am 24. Mai 1994 in Dortmund gewesen.

1 Die Anteile der Frauen in den Laufbahngruppen im öffentlichen Dienst sind prozentual sehr unterschiedlich verteilt. Man kann sagen: je höher in der Hierarchie, umso weniger sind Frauen anzutreffen. Die Bundesregierung hat für den Bereich der Bundesverwaltung 1986 eine „Richtlinie zur beruflichen Förderung von Frauen in der Bundesverwaltung“ in Kraft gesetzt. Die Überprüfung der Umsetzung erfolgt in regelmäßigen Abständen. Der Bericht von 1993 stellt für den Zeitraum 1989 bis 1991 eine Erhöhung des Frauenanteils fest. Ohne im Einzelnen darauf einzugehen, soll hier nur der Anteil von Frauen in den verschiedenen Laufbahnen genannt werden: „Im höheren Dienst beträgt 1991 der Frauenanteil 11,4%, im gehobenen Dienst 16,3%, im mittleren Dienst 36,4% und im einfachen Dienst 14,4%“. Zweiter Bericht der Bundesregierung zur Umsetzung der „Richtlinie zur beruflichen Förderung von Frauen in der Bundesverwaltung“ – Drucksache 12/6226 vom 24.11.93, S. 62.

2 Benard, Cheryl/Edit Schläffer: Rückwärts und auf Stöckelschuhen können Frauen soviel wie Männer. Köln 1989. S. 9ff.

3 Lüdtker, Helga (Hg.): Leidenschaft und Bildung. Zur Geschichte der Frauenarbeit in Bibliotheken. Berlin 1992. Bona Peiser, die erste festangestellte und bezahlte Bibliothekarin in ganz Deutschland, kam aus gutbürgerlichen Verhältnissen, ihr Vater war Verlagsbuchhändler (Adamez in: Lüdtker S. 133 ff.). Bona Peiser wuchs in einer Zeit auf, 1864 geboren, in der sie ihren Berufswunsch, Bibliothekarin zu werden, nicht direkt realisieren konnte. Da für Töchter aus besseren Kreisen die Ausbildung und Ausübung auch „standesgemäßer“ Berufe nicht üblich war, erwarb sie ihr Wissen in England und fand dann zunächst eine Anstellung in der Bibliothek des Verbandes der weiblichen Angestellten in Berlin, also einem Verband, von dem man heute sagen würde, daß er ein Frauenverband ist, zu der damaligen Zeit noch ungewöhnlicher als heute. Über einen weiteren Verband, die Gesellschaft für Ethische Kultur, kam sie

Auch die Interviews mit Bibliothekarinnen, die Frauke Mahrt Thomsen in Zusammenarbeit mit Karen Seeger-Riemer gemacht hat, zeigen, daß die meisten Bibliothekarinnen als Töchter von Beamten, Lehrern, Juristen aufwuchsen, also meist ein akademisch gebildetes Elternhaus hatten. Selten hatten sie eine andere soziale Herkunft⁴.

Wenn man zurückblickt, haben gerade Frauen aus (bildungs-)bürgerlichen Kreisen den Beruf der Bibliothekarin etabliert, mit Vor- und Nachteilen, wie aus den Professionalisierungsdebatten ersichtlich wird⁵. Die Feminisierung des Berufs der Bibliothekarin steht einerseits in der Folge der traditionell eingeschränkten Berufsmöglichkeiten für Frauen aus bürgerlichen Kreisen. Andererseits war es hier möglich, am Bildungsgut zu partizipieren und dieses auch anderen zu vermitteln. Diese Kulturaufgabe ging auch in das Berufsbild ein.

In der Literatur über Karrierefrauen wird meist die primäre Vorbildrolle von Vätern für die Berufsentscheidungen von Töchtern hervorgehoben, während die Rolle der Mutter als durchaus ambivalent oder als weniger bedeutend beschrieben wird⁶. Sowohl Töchter als Söhne orientieren sich häufig am Beruf und am Status des Vaters. Da jedoch nicht alle Töchter und Söhne berufstätige Mütter hatten, mag diese Orientierung auch wiederum nicht verwundern. Warum sollen Töchter, die Berufswünsche entwickeln und eine Berufsausbildung erstreben, sich an nichtberufstätigen Müttern ausrichten?

Andererseits ist zu differenzieren zwischen Orientierung und konkreter Unterstützung. Aus den von mir durchgeführten Interviews mit Töchtern und Söhnen aus Arbeiter- und Arbeiterinnenfamilien ist diese Differenzierung besonders wichtig: Es gibt zwar Orientierungen am Vater, aber ohne konkrete alltägliche Unterstützung der Mütter hätten die Kinder aus Arbeiter- und Arbeiterinnenfamilien ihren Bildungsaufstieg nicht geschafft⁷.

Wie Janshen und Rudolph in ihrer Studie über Ingenieurinnen festgestellt haben, orientieren sich Töchter von Ingenieuren oft am Berufsstatus des Vaters. D.h., sie haben häufig keine eindeutige inhaltliche Vorstellung von dem Beruf einer Ingenieurin, streben aber den damit verbundenen Status an⁸.

Gudrun Bischoff-Kümmel und Antje Feller haben bei der Rekonstruktion der Berufsverläufe von 36 Bibliothekarinnen festgestellt, daß die elterlichen Vorstellungen und die Vorbilder aus dem Verwandten- und Bekanntenkreis die Berufswahl wesentlich beeinflusst haben, obgleich auch hier die konkreten Berufsinhalte nicht gewußt waren⁹. Die konkreten Aufgaben und Anforderungen werden erst während der Ausbildung vermittelt. Vor allem das Berufsimago sowie die mit den Berufen assoziierten Bilder üben eine starke Anziehungskraft für die Berufswahl aus.

Welche Berufsbilder werden für Mädchen entworfen? Welchem Wunschbild sollen sie ähneln? Wird an Töchter vermittelt, daß eine berufliche Karriere für sie wichtig ist oder daß sie gut daran tun, eine sie inhaltlich zufriedenstellende Arbeit auszusuchen?

Wie bei Entscheidungen für andere Berufe spielen bei dem Wunsch, Bibliothekarin zu werden, bei Frauen berufliches Prestige, Einkommen und Aufstiegschancen zunächst eine untergeordnete Rolle. Erst später im Beruf erkennen sie, daß sie Einkommen und Aufstiegschancen hätten wichtiger nehmen müssen¹⁰. Dies kann

als ein Indiz gewertet werden, daß die Berufsberatung in der Vergangenheit für Frauen im Hinblick auf die Absicherung ihrer Existenz unzureichend war. Dies kann jedoch auch als Versuch gedeutet werden, Frauen von prestigereichen Positionen und gutem Einkommen fernzuhalten.

Aufgrund der Auswertung der Biographien vieler erfolgreicher Frauen aus europäischen Ländern kommen Cheryl Benard und Edit Schlaffer in ihrer Studie „Grenzenlos weiblich“ über die Wege von Karrierefrauen zu dem Schluß:

„Diejenigen Frauen, die ganz gezielt Spitzenpositionen in klassischen Erfolgsbereichen anstrebten, hatten oft einige Merkmale gemeinsam. Sie kamen aus sozial höhergestellten Familien und hatten von klein auf eine gewisse Vertrautheit mit Lebensbereichen, in die andere Leute sich erst langsam und zögernd hineinarbeiten: Sie waren viel gereist, hatten Umgang mit anderen Ländern und Kulturen, man hatte zu Hause viele Bücher und diskutierte miteinander. Viele Barrieren fielen unter solchen Umständen einfach weg: Es war nie die Sorge, woher das Geld für ein Studium kommen würde; niemand mußte davon überzeugt werden, daß ein Studium sinnvoll war; vor allem aber mußten viele inneren, gedanklichen Schranken nicht übersprungen werden. Diesen Frauen kam es normal vor, mit wichtigen Leuten zu verkehren und zu diskutieren, sich ins Ausland zu wagen, Kunst und Kultur waren ihnen aus ihrer Jugend

in Kontakt mit der Bücherhallenbewegung in Deutschland. Der Aufbau einer ersten Bücher- und Lesehalle in Berlin wurde zu ihrem Lebenswerk. Um die Jahrhundertwende drängten mehr junge Frauen aus bildungsbürgerlichen Kreisen in den Bibliotheksberuf. Bona Peiser hat die Kolleginnen im Berliner Frauenklub von 1890 versammelt und die Vereinigung bibliothekarisch arbeitender Frauen organisiert, um Erfahrungsaustausch, Rechtsbeistand und Unterstützung für die berufliche Profilierung zu ermöglichen, vgl. dazu: Adametz, Thomas: Bona Peiser (1864-1929), Wegbereiterin der Bücherhallenbewegung und Deutschlands erste Bibliothekarin. In: Lüdtkke S. 133 ff. Auch Bennata Otten und Marie Nörenberg, die beiden ersten Bibliothekarinnen in leitenden Positionen, kamen aus gutsituierten Familien. Bennata Ottens Vater war Kaufmann, der Vater von Marie Nörenberg war Rittergutsbesitzer (Jank in: Lüdtkke S. 151 ff.). Aus der Biographie von Marie Nörenberg geht allerdings auch hervor, daß sie für den Leitungsposten sehr kämpfen mußte.

4 Frauke Mahrt Thomsen in Zusammenarbeit mit Karen Seeger-Riemer: Lebensläufe. Interviews mit Berliner Bibliothekarinnen. In: Lüdtkke (Anm. 3) S. 196-195.

5 Lüdtkke (Anm. 3).

6 Henning, Margaret/Jardim, Anne: Frau und Karriere. Der Weg zur Spitze in einer männerbestimmten Arbeitswelt. Reinbek 1978; Bischoff, Sonja: Frauen zwischen Macht und Mann. Männer in der Defensive. Führungskräfte in Zeiten des Umbruchs. Reinbek 1990.

7 Schlüter, Anne (Hg.): Arbeitertöchter und ihr sozialer Aufstieg. Zum Verhältnis von Klasse, Geschlecht und sozialer Mobilität. Weinheim 1992; Schlüter, Anne (Hg.): Bildungsmobilität. Studien über die Individualisierung von Arbeitertöchtern in der Moderne. Weinheim 1993.

8 Janshen, Doris/Rudolph, Hedwig et al.: Ingenieurinnen. Frauen für die Zukunft. Berlin/New York 1987.

9 Bischoff-Kümmel, Gudrun/Antje Feller: „Bibliotheksarbeit ist ja eine unendliche Arbeit“. Berufsverläufe von Bibliothekarinnen. In: Buch und Bibliothek 41 (1989) 4, S. 322 ff.

10 Bischoff-Kümmel/Feller (Anm. 9) S. 322 ff.; 5, 436 ff.

bekannt, und sie zweifelten nicht an ihrem angeborenen Recht auf die Welt und ihre verschiedenen Angebote. Nicht immer waren alle diese Faktoren gleichzeitig vorhanden. Manche Frauen kamen aus ehemals wohlhabenden Familien, die aus politischen oder anderen Gründen alles verloren hatten, die sich aber die Grundhaltung des Bildungsbürgertums erhalten hatten. Manche gehörten der unteren Mittelschicht an, lebten aber durch irgendwelche Umstände ein außergewöhnliches, offenes Leben.“¹¹

Die Elternhäuser statteten Frauen in bezug auf die Lebensgestaltung unterschiedlich aus: Manche Frauen bekamen von ihrem Zuhause ein Urgefühl ihres Rechtes auf Erfolg und Glück vermittelt, anderen wurde eine kritische Distanz zur bestehenden Ordnung mit auf den Weg gegeben.

Etliche Frauen erhielten neben dem Impuls zur Selbstständigkeit aufgrund von familiären Krisen die Gewißheit vermittelt, daß sie Sicherheit und Selbstvertrauen in sich selbst suchen müssen, daß sie nicht davon ausgehen können, daß Männer besonders liebenswürdig sind oder daß sie von ihnen Unterstützung erwarten können. Auch ging es den Frauen besser, die das stetige Problem der Kinderversorgung und der Mutterrolle pragmatisch und ohne Gewissenskonflikte handhabten.

Die interviewten Frauen kannten auch Zwänge, Rückschläge, tote Punkte, Blockierungen, Diskriminierungen, manche mußten hart kämpfen, vor allem in der Anfangszeit ihrer beruflichen Karriere, sie grämten und ärgerten sich auch. Doch im nachhinein konnten sie von sich sagen, daß sie „die böswilligen, kleingeistigen männlichen Neider in einer Staubwolke“ hinter sich gelassen hatten. Das heißt aber auch, daß sie diese Gelassenheit, das zu erkennen, erst allmählich und im Aufstiegsprozeß entwickelten¹².

Benard und Schlaffer haben einen schichtspezifischen Aspekt herausgearbeitet, der allerdings nicht den Schluß zuläßt, daß Frauen aus gut-bürgerlichen Kreisen per se schon die besseren Aufstiegschancen haben. Aber sie haben meistens kürzere Wege für eine Karriere als diejenigen, die aufgrund ihrer Startbedingungen erst Sicherheit für Karrierestrategien zu entwickeln haben.

Resümee:

Ein Berufsimage, eine familiär bzw. gesellschaftlich vermittelte Vorstellung von einem Beruf ist oft der Einstieg in den Berufsentscheidungsprozeß und in die Identifikation mit einem Beruf. Darüber hinaus ist meist eine generell vermittelte Einstellung zum Beruf bzw. die Vermittlung von Selbstvertrauen für den beruflichen Weg und für Aufstiegsprozesse von Bedeutung. Das heißt letztlich auch, daß die Spiegelbilder, die Frauen sehen sollen und/oder wollen, nicht unbedingt ihre eigenen Entwürfe sind.

3 Welche Faktoren beeinflussen berufliche Karrieren?

Faktoren, die die Karriere – ganz generell – positiv beeinflussen, sind die Entwicklung diplomatischer Umgangsformen, Kommunikation bzw. die Herstellung erfolgreicher Arbeitsverhältnisse, das Zeigen von Qualität und Präsenz, das Gespür für den richtigen Zeitpunkt der nächsten Karrierestufe und nicht zu vergessen die Kon-

taktpflege zu einem Mentor bzw. einer Mentorin. Die Frauen, die Ruth Markel für ihr Buch „Karriere ist weiblich“ interviewte, versuchten außerdem auch für das eigene Wohlbefinden zu sorgen, u.a. durch eine Zeiteinteilung, die noch Raum für Freizeit ließ¹³.

3.1 Umgangsformen, Kommunikationsstrukturen und Arbeitsklima

Die von Bischoff-Kümmel und Feller interviewten Frauen sehen deutliche Unterschiede in der Zusammenarbeit mit anderen Frauen oder mit Männern. Obgleich sie auch konstatierten, daß der Bibliothekar nicht dem Männlichkeitsbild unserer Gesellschaft entspricht, nämlich nicht dem Klischee des aktiven, zielbewußten und karriereorientierten Mannes, so stellten sie doch wiederum fest, daß Männer einen anderen Arbeitsstil haben, daß sie sachlicher, nüchterner, nicht mit so vielen Emotionen bei der Arbeit sind¹⁴.

Viele Frauen erleben – so haben es auch Benard und Schlaffer zusammengefaßt – ihre Arbeitssituation von der emotionalen Seite. Sie sind an einem guten Arbeitsklima interessiert. Sie arbeiten lieber und sind im allgemeinen kreativer, wenn sie kollegiale Sympathie spüren. Im Falle von Spannungen und persönlichen Animositäten fühlen sie sich nicht selten irritiert, flügelahm und ungerecht behandelt.

Manche in ihrer Kindheit vermittelten Verhaltensweisen müssen für den beruflichen Aufstieg verlernt werden, z.B. die Distanz zu Auseinandersetzungen und Konkurrenzverhalten. Mädchen werden oft dazu angehalten, „vernünftig“ zu sein und sich nicht zu streiten. Diese Zurückhaltung sollten sie bei beruflichen Ambitionen sowohl gegenüber Männern als auch gegenüber Frauen aufgeben¹⁵. Denn da, wo der Arbeitsplatz zum Schauplatz wird, an dem gerade Konkurrenz- sowie Statusprobleme ausgetragen werden, tun Frauen gut daran, Abqualifikationen und Angriffe entsprechend abzuwehren bzw. sich selbst offensiv zu verhalten.

Dies gilt auch für Situationen, die das Geschlechterverhältnis ständig in Spannung hält und gleichzeitig ein Tabuthema ist: Beziehungen am Arbeitsplatz. Die breite Palette der kollegialen, freundschaftlichen, erotischen, sexuellen, abhängigen und ausbeuterischen Beziehungen beeinflussen auch Kommunikationsstrukturen und Arbeitsklima. Frauen haben sich immer wieder gegen sexuelle Anmache zu schützen. Solche Übergriffe stellen eine Einschränkung des Bewegungs- und Handlungsspielraums von Frauen dar. Sie werden manchmal sogar genutzt, um Frauen für die Interessen der männlichen Machterhaltung einsetzen zu können.

11 Benard, Cheryl/Edit Schlaffer: Grenzenlos weiblich: Europas schwaches Geschlecht stark im Kommen. Köln 1990. S. 103 f.

12 Benard/Schlaffer (1990, Anm. 11) S. 104 ff.

13 Markel, Ruth: Karriere ist weiblich. Wegweiser für Frauen in ein erfolgreiches Berufsleben. Reinbek 1989. S. 229.

14 Bischoff-Kümmel/Feller (Anm. 9), Teil II: 5, S. 437; S. 440.

15 Kramer, Gisela: Wer ist die Beste im ganzen Land? Konkurrenz unter Frauen. Frankfurt a.M. 1993. S. 135ff. und: Eichenbaum, Luise/Susie Orbach: Bitter und süß. Frauenfeindschaft – Frauenfreundschaft. Düsseldorf 1991. Sowie: Miner, Valerie/Helen E. Longino: Konkurrenz. Ein Tabu unter Frauen. München 1990.

Während im engeren bibliothekarischen Arbeitsbereich Frauen vor allem mit Frauen zusammenarbeiten, verhandeln die Bibliothekarinnen im kommunalpolitischen Raum hauptsächlich mit Männern. Die Auseinandersetzung mit Männern im beruflichen Bereich führte bei etlichen Frauen dazu, sich stärker mit eigenen Rollenvorstellungen auseinanderzusetzen und sich vielfach an die sogen. männlichen Verhaltensweisen anzupassen. Die Anforderungen an den dienstlichen Umgang mit Männern, die ihre Position gegenüber Frauen immer glauben behaupten zu müssen, werden als Lässigkeit, Souveränität, Coolsein, Konkurrenzfähigkeit bzw. Entwicklung von Hartnäckigkeit beschrieben. Oder auch wie eine 58jährige Bibliothekarin formulierte: „Wenn man durch die Tür rausgeschmissen wird, muß man durchs Fenster wieder rein.“¹⁶

Auffallend ist, daß diejenigen Bibliothekarinnen, die sich im Beruf erfolgreich durchsetzen konnten, sich nicht mehr als typische Frau bezeichnen. Sie distanzieren sich von den sogen. typischen Verhaltensweisen wie Impulsivität und Emotionalität und attribuieren sich Qualifikation, Sachlichkeit und Selbstbewußtsein.

Eine 44jährige Bibliothekarin:

„Ich habe gemerkt, was für einen unheimlichen Spaß es mir macht, politisch zu agieren und auch so selbständig zu sein und mein Selbstwertgefühl so durch den Beruf letztendlich auch bestätigt zu bekommen, und nicht dadurch, daß ich eine Frau bin oder so aussehe oder dieses oder jenes Gehabe habe, sondern daß ich eben auch sachlich etwas vorbereiten konnte und es auch transportieren konnte, daß es ankam. Also das hat mich schließlich in meinem Selbstwertgefühl bestärkt.“¹⁷

Warum allerdings die Stärkung des Selbstbewußtseins einhergehend mit der Aneignung von Qualifikation und Sachlichkeit dazu führen muß, sich von Emotionalität, Impulsivität und von anderen Frauen abzugrenzen, ist auch ein soziales Phänomen: Es muß damit zu tun haben, daß das Frauenbild als Stereotyp in einer spezifischen Weise funktioniert: typische Frauen haben danach weder Selbstbewußtsein noch Qualifikation. Das heißt aber auch, daß nicht nur Männer, sondern auch Frauen als Geschlecht mitverantwortlich sind für das Weiterwirken von Geschlechter-Stereotypen.

3.2 Geschlechterstereotype und berufliche Werdegänge

Die beruflichen Werdegänge der Bibliothekarinnen zeigen im Rückblick, daß Frauen an sich erst während der Tätigkeit Fähigkeiten entdeckten, die sie bei sich gar nicht vermutet hatten. Dies betrifft vor allem den organisatorischen und planerischen Bereich der Bibliotheksarbeit. Bischoff-Kümmel und Feller zitieren die Aussagen verschiedener Bibliothekarinnen dazu, u.a. von einer 49 Jahre alten Bibliothekarin:

„Ich habe festgestellt, daß ich besser organisieren kann als ich früher dachte. Das muß man in einer guten Bücherei können. Man muß planen können: Büroarbeit, Bestandsaufbau, dazu Veranstaltungen. Ich habe festgestellt, daß es mir nicht schwerfällt, sondern Spaß macht, viele Sachen gleichzeitig zu haben und da zu organisieren und sich für neue Anforderungen offenzuhalten.“¹⁸

Die Möglichkeit konzeptioneller Gestaltung hat den Bi-

liothekarinnen beruflichen Erfolg und Zufriedenheit gebracht, wobei in einer Phase der Expansion die älteren Bibliothekarinnen mehr Möglichkeiten hatten als die jüngeren heute, die mit der finanziellen Knappheit der Kommunen konfrontiert sind.

Die im beruflichen Werdegang vorgenommenen Stellenwechsel resultieren meistens aus dem Bestreben, den Erfahrungshorizont zu erweitern und weiter zu kommen, allerdings auch aus dem Stellenwechsel des Ehemannes, mit dem sie dann in eine andere Stadt umgezogen sind. Die beruflichen Möglichkeiten reduzierten sich nicht immer durch ihre Familienbindung. Gerade in großstädtischen Bibliothekssystemen war es leichter, einen Stellenwechsel vorzunehmen, ohne den persönlichen Bereich verändern zu müssen. Im Gegensatz zu kleineren und mittleren Bibliothekssystemen weisen die Frauen in großstädtischen eine höhere Stellen-Fluktuation auf¹⁹.

Frauen mit Leitungsambitionen mußten sich in der Vergangenheit oft noch zwischen Beruf und Kindern entscheiden. Denn welcher Mann blieb wegen der Kinder schon Zuhause? Die meisten Bibliotheksleiterinnen sind kinderlos, wenn ein Teil auch verheiratet ist²⁰. Dieses Phänomen läßt sich auch in anderen Berufsbereichen feststellen. Bei den Führungs- und Führungsnachwuchskräften in der Privatwirtschaft ist etwa ein Drittel der Frauen alleinstehend. Dagegen leben ihre Kollegen überwiegend, d.h. zu etwa 89%, in einer Partnerschaft²¹. Ähnliches kennt man auch aus dem Wissenschaftsbetrieb. Die meisten Professoren sind verheiratet und haben Kinder – im Gegensatz zu den Professorinnen.

Vor einigen Jahren wurden niedrig qualifizierte Personen mit einem Durchschnittsalter von 24 Jahren befragt, also nicht generell karriereorientierte Führungskräfte, bei denen von vornherein eine hohe Motivation angenommen werden muß. Dabei kam heraus, daß die subjektive Bedeutsamkeit beruflicher Ziele, also die berufliche Motivation, für Frauen und Männer heute gleich ist.

Tab. Subjektive Bedeutsamkeit beruflicher Ziele (nach Kraak & Nord-Rüdiger, 1985, entnommen aus: Domsch & Regnet, 1990: 110)

Ziel	Frauen arith. MW	Männer arith. MW
Berufliches Können auf dem neuesten Stand halten	3,29	3,32
Selbständig arbeiten	3,26	3,18
Erweiterung der fachlichen Qualifikationen	2,96	3,05
Arbeitseinteilung selbst bestimmen können	3,03	3,03
Beruflich aufsteigen	2,62	2,90

Quelle: Autenrieth 1993, S. 20.

16 Bischoff-Kümmel/Feller (Anm. 9) S. 442.

17 Ebd., S. 443.

18 Ebd., S. 327.

19 Bischoff-Kümmel/Feller (Anm. 9).

20 Gundel, Renate: Frauenförderung in Bibliotheken – ein Thema für einen Frauenberuf? In: BuB 41 (1989) 5, S. 445 ff.

21 Autenrieth, Christine/Karin Chemnitzer/Michel Domsch: Personalauswahl und -entwicklung von weiblichen Führungskräften. Frankfurt a.M. 1993.

Geschlechtsspezifische Unterschiede zeigen sich lediglich in der Einschätzung beruflicher Chancen. Männer schätzen ihre berufliche Karriere generell optimistischer ein. Aufgrund der geäußerten Vorbehalte von Frauen kann aber nicht darauf geschlossen werden, daß ihre Berufs-Motivation geringer ist²². Das heißt nur, daß sie skeptischer sind, genausoviel wie Männer zu erreichen. Männer wären nicht so sicher in ihren beruflichen Erwartungen, wenn sie nicht auf die vielen positiven Zuschreibungen bezogen auf ihre beruflichen Fähigkeiten vertrauen könnten, die ihnen qua Geschlecht entgegengebracht werden und wenn sie nicht darauf vertrauen könnten, daß nicht sie Familie und Beruf vereinbaren müßten.

3.3 Vorgesetzte und andere Größen

Knapp die Hälfte der interviewten Bibliothekarinnen arbeitete in reinen Frauentams. Die meisten haben zeitweise mit Männern – als Vorgesetzte – zusammengearbeitet.

Vorgesetzte sind für die Karriere von zentraler Bedeutung. Frauen erhalten aber deutlich geringeren Zuspruch und karrierebezogene Hilfe und Unterstützung als ihre männlichen Kollegen. Das heißt aber auch, daß Frauen bei unzureichender Unterstützung durch Vorgesetzte auch geringere Chancen für eine Beförderung bzw. einen beruflichen Aufstieg haben²³, womit sich im übrigen auch ihr geringerer Optimismus erklären läßt.

Wenn Stellen zu besetzen sind, schauen männliche Vorgesetzte meist nach männlichen Kandidaten. Diese Benachteiligung von Frauen bei der Besetzung von leitenden Positionen wird nicht nur mit der besseren Selbstdarstellung der Männer erklärt, sondern auch mit dem old-boy-network unter Männern. Eine der interviewten Bibliothekarinnen bringt es auf den Punkt: „Ich habe immer so den Eindruck, daß die Männer im System einfach aufgrund dessen, daß sie Männer sind, Karriere machen können.“²⁴ Männer machen sich oft gar nicht die Mühe, Frauen für eine Führungsposition zu suchen²⁵. Männliche Vorgesetzte schauen nach männlichen Bewerbern und männliche Bewerber nutzen ihr männliches Kontaktnetz.

Das Zahlenmaterial einer gerade veröffentlichten empirischen Studie zur Beschäftigungssituation von Männern und Frauen in der Max-Planck-Gesellschaft zeigt das gut funktionierende old-boy-network. Im Wettbewerb um wissenschaftliche Stellen mit oder ohne Leitungsfunktionen sind Männer signifikant erfolgreicher bei der Nutzung persönlicher und fachlicher Kontakte als Frauen. Aufgrund dieser Kontakte haben Männer erheblich bessere Chancen bei Neubesetzungen von Stellen. Mehr als zweimal so häufig gelangten Männer auf unbefristete Stellen (Männer: 6,3%; Frauen 2,5%). Der Anteil der Männer, die persönliche und fachliche Kontakte nutzten und eine unbefristete Stelle erlangten, war fast fünfmal so hoch wie der der Frauen²⁶.

Hinzufügen muß man, daß wenn die Stellen öffentlich ausgeschrieben wurden, Frauen auch gesteigerte Chancen für die Stellenbesetzung hatten – und zwar aufgrund ihrer Möglichkeit, selbst aktiv zu werden.

Was die Seilschaften betrifft, haben die Frauen sicherlich noch aufzuholen. Dabei kennen Frauen mittlerweile die Funktionen von Seilschaften, aber sie haben nicht

immer die Chance, sich ihrer zu bedienen, wobei die Integration in männliche Seilschaften auch nicht ohne weiteres gelingt. Die Mechanismen des old-boy-network funktionieren meist ohne Frauen. Doch können Frauen durch ihr Verhalten dieses nicht auch manchmal außer Kraft setzen? Was gehört dazu?

3.4 Zum Aufstieg gehören entsprechende Selbstdarstellungen

Frauen werden leicht unterschätzt. Sie haben bisher wenig Möglichkeiten gehabt, ihre Stärken zu entwickeln und zu zeigen.

Dies hat mehrere Gründe. Obwohl die Mädchenerziehung sich sicherlich auch in den letzten Jahrzehnten stark geändert hat, kann man davon ausgehen, daß die Mehrheit der Mädchen in der Vergangenheit nicht auf Karrieresprünge und Grenzüberschreitungen vorbereitet wurde²⁷.

Ein anderer Begründungskomplex liegt in den üblichen Ritualen und Gesten, die am Arbeitsplatz als Umgangsformen praktiziert werden, damit ein günstiges Arbeitsklima und soziale Ruhe herrscht. Frauen zeigen eher sozialintegratives Verhalten, da sie mit Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz auskommen möchten. Dazu gehört auch die ständige Herstellung des Mythos, daß Männer per se immer die besseren Experten sind. Frauen sind häufig beteiligt an ihrer Idealisierung. Da in allen Berufen die Leitungspositionen mehrheitlich von Männern besetzt sind, werden Männer mit den entsprechenden Attributen ausgestattet, die von solchen Positionen erwartet werden, gleichgültig, ob Männer diese Fähigkeiten wirklich besitzen.

Am Arbeitsplatz scheint es Frauen meistens ratsam, sich nicht zu exponieren, um nicht den Neid anderer zu wecken, um nicht Zielscheibe von Spott und übler Nachrede zu werden. Frauen bemühen sich meistens in ihrer Selbstdarstellung vor anderen, „die offiziell anerkannten Werte der Gesellschaft zu verkörpern und zu belegen“²⁸, wobei sie u.a. – eher unbewußt, da selbstverständlich erwartet – auf das weibliche Stereotyp der Bescheidenheit zurückgreifen. Wer von den Frauen hat als Mädchen nicht den Spruch aus dem Poesiealbum auf den Lebensweg mitbekommen: „Sei wie das Veilchen im Moose, sitzsaam, bescheiden und rein und nicht wie die stolze Rose, die immer bewundert will sein“?

Frauen stecken oft zurück, wenn man ihnen über den Mund fährt oder sie nicht fragt. Das heißt nicht, daß sie ihre Sache nicht beherrschen, sondern daß sie nicht selten aus „Klugheit“ und „Bescheidenheit“ und damit in Erfüllung der weiblichen Stereotype handeln. Auf ihrem Recht bestehende, konfliktfähige, kämpfende, durchset-

22 Autenrieth u.a. (Anm. 21) S. 21.

23 Autenrieth u.a. (Anm. 21) S. 140.

24 Bischoff-Kümmel/Feller (Anm. 9) S. 445.

25 Vgl. dazu auch: Autenrieth u.a. (Anm. 21) S. 52.

26 Munz, Sonja: Eine empirische Untersuchung zur Beschäftigungssituation von Männern und Frauen in der Max-Planck-Gesellschaft. (München 1994). S. 113 ff.

27 La Rouché, Janice/Regina Ryan: Strategien für Frauen im Beruf. Wie Sie Ihre Chancen am Besten nutzen können. München 1985. S. 104.

28 Goffmann, Erving: Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. München (1969), Neuausgabe 1983. S. 35.

zungsfähige passen (immer noch) nicht ins Frauenbild. Sich der Hierarchie fügende Frauen haben es zunächst leichter. Selbstbewußte Frauen werden durch viele Strategien in ihre Grenzen verwiesen: Man kann sie von Informationen ausschließen oder sie als „problematisch“ und „schwierig“ hinstellen, usw. Obwohl sie eine eigene Meinung haben, wird diese nicht unbedingt angehört. Daß Frauen, die gelernt haben, sich durchzusetzen, eher abgelehnt werden, ist kein Märchen. Sie werden als Störung für die „Machtbereiche“ anderer empfunden, als konkurrierend diffamiert. Oft schon habe ich mich mit Männern darüber unterhalten: Theoretisch finden sie durchsetzungsfähige Frauen toll und bewundernswert, nur als direkte Kollegin möchten sie sie nicht haben. Und auch Frauen finden konkurrierende Kolleginnen dem Arbeitsklima abträglich. Nur wenige fühlen sich dadurch angespornt, womit sie meist recht haben, denn Konkurrenzverhalten verhindert unter „normalen“ Bedingungen kooperative Zusammenarbeit bezogen auf die Erreichung eines Ziels bzw. auf die Realisierung eines Projekts.

Frauen werden leicht unterschätzt, weil Frauen von ihren Leistungen nicht so viel Aufhebens machen wie die meisten Männer. Dieses Verhalten ist sozial bedingt. Wenn sie ihre gute Arbeit hervorheben würden, würde das meist schon als Konkurrenzverhalten interpretiert. Das Mißverständnis zwischen Konkurrenzverhalten einerseits und der Hervorhebung guter Leistungen andererseits verweist auf ein weitverbreitetes Tabu unter Frauen. Die Anerkennung guter Leistungen untereinander muß auf die Bereitschaft treffen, Frauen in ihren Leistungen wahrzunehmen. Obwohl Frauen gern zusammenarbeiten, sind sie auch mißtrauisch gegenüber dem Erfolg anderer Frauen. Die fehlende Liebe zum eigenen Geschlecht – wie Wiltrud Giesecke es einmal in einem Aufsatz auf den Begriff brachte – hat eben auch die mangelnde Anerkennung weiblicher Autoritäten zur Folge²⁹.

Wann sagen Frauen schon einmal, daß sie einen Aufstieg aufgrund ihrer überdurchschnittlichen Fähigkeiten, aufgrund ihres Ehrgeizes gemacht haben? Männer führen ihren Aufstieg auf ihre Qualifikationen zurück. Frauen führen ihren Aufstieg häufig auf glückliche Umstände oder wohlmeinende Vorgesetzte zurück. Die Selbstattributierung hat Auswirkungen auf das eigene Selbstvertrauen, aber auch auf Fremdattributierungen. Wenn Glück und Pech, also schicksalhafte Fügungen, für den Erfolg verantwortlich gemacht werden, dann erscheint die eigene Karriere nicht kontrollierbar, das Engagement dafür läßt nach, die Außenerwartung steigt. Darüber hinaus erscheinen Selbstunterschätzungen – zumindest für die nächste Karrierestufe – noch als mangelnde Selbstdarstellung bzw. werden gleichgesetzt mit geringem Durchsetzungswillen und -vermögen³⁰.

Wenn Frauen keine positiven Erwartungen an den Erfolg ihrer beruflichen Laufbahn haben, hat das negative Rückwirkungen auf ihre Entfaltungspotentiale. Frauen mit positivem Selbstkonzept sind bezogen auf ihre beruflichen Fähigkeiten eher in der Lage, trotz mangelnder Unterstützung anderer sich durchzusetzen. Erfolg führt eben generell zu einer erhöhten Selbstwertschätzung³¹. Frauen äußern immer wieder, daß sie jeden Tag aufs neue ihre Position behaupten müssen, jeden Tag beweisen müssen, daß sie an der richtigen Stelle stehen³². Der Angriff auf die Position und damit auf die Person ist

auch bei Männern nicht unüblich. Aber Männer haben – so die Erklärung von Henning/Jardim – aufgrund vieler Trainings im Fußball oder anderer Sportarten eher Spielregeln des ständigen Wettkampfs, des Verlierens und Gewinnens als Spiel gelernt. Dazu gehört auch das Training in dummen und nicht selten frauenfeindlichen Witzen, die Flaxerei und die Wortspiele³³, die man Mädchen nicht in dieser Form als nachahmenswert hinstellt. Damit aber werden Mädchen, um in diesem Bezugsrahmen zu bleiben, nicht zu Konkurrenz- und Machtspielen angehalten.

In diesem Tatbestand sehe ich u.a. auch die von Frauen manchmal geäußerte Einstellung, daß sie an der Arbeit mehr inhaltlich interessiert sind, weniger an dem Vorwärtkommen durch Aufstieg. Denn das würde bedeuten, sich mit den menschlichen bzw. in ihren Augen unmenschlichen – auch rüden – Verhaltensweisen nicht nur auseinandersetzen zu müssen, die im Arbeitsalltag ihnen das Leben schwer machen, sondern diese auch zu praktizieren. Sie schätzen diese Verhaltensweisen zurecht als Machtspiele ein.

Resümee:

Das heißt: Geschlechterstereotype strukturieren Arbeitssituationen, sowohl in der Wahrnehmung, als auch in den Handlungsweisen. Geschlechterstereotype schränken die Handlungsmöglichkeiten von Frauen ein. Diese Einschränkung führt leicht dazu, daß Frauen in Konkurrenzsituationen zu den Unterlegenen gezählt werden. Die Auseinandersetzung und Überwindung mit meistens in der Kindheit und Jugend zugeschriebenen und zugewiesenen Verhaltensweisen ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Karriere.

Eine erfolgreiche Karriere ist nicht nur von guten Leistungen, sondern auch von der Wahrnehmung und Beurteilung derjenigen abhängig, die um Einschätzungen gefragt werden. Daher müssen Frauen sich um eine entsprechende Selbstdarstellung bemühen.

Selbstdarstellungsfähigkeiten können mit Unterstützung von Netzwerken geübt sowie durch mentoring leichter entwickelt werden, wie im folgenden ausgeführt wird.

4 Strategien

Hindernisse für den beruflichen Aufstieg von Frauen können nach den vorherigen Ausführungen inkompetente Vorgesetzte, Seilschaften und Vorbehalte gegenüber Frauen als Vorgesetzte sein³⁴. Für die Karrieren von Frauen förderlich sind die Thematisierung und Erweiterung ihrer Selbstdarstellungsmöglichkeiten – und damit auch die Überwindung der Zuschreibung von Geschlechterstereotypen – sowie der Aufbau eines sozialen Unterstützungsnetzwerkes.

29 Giesecke, Wiltrud: Von der fehlenden Liebe zum eigenen Geschlecht. In: Dies. (Hg.): Feministische Bildung – Frauenbildung. Pfaffenweiler 1993.

30 Autenrieth u.a. (Anm. 21) S. 35.

31 Betz & Fitzgerald, zit. nach Autenrieth u.a. (Anm. 21) S. 36.

32 Vgl.: Sabine, Dezernentin in der Verwaltung einer Universität. In: Maindok, Herlinde: Frauenalltag in Männerberufen. Frankfurt a.M. 1987. S. 74.

33 Henning/Jardim (Anm. 6).

34 Dazu auch Autenrieth u.a. (Anm. 21) S. 168 ff.

4.1 Identifikation mit dem Erfolg

Die sympathischen, aber bescheidenen Selbstdarstellungen von Frauen werden oft als mangelnde Durchsetzungsfähigkeit interpretiert. Um einen Sozialisationsprozeß zum Erfolg zu durchlaufen, kann es deshalb hilfreich sein, andere Frauen kennenzulernen, die es geschafft haben. Damit können sie von dem rein rationalen Wissen, daß sie eine berufliche Karriere schaffen können, zu einer auch gefühlsmäßigen Verinnerlichung gelangen. Diese Identifikation beschreibt Lily M. Segermann-Peck als Vorteil. Abgesehen von der Funktion als unmittelbare Leitbilder werden dadurch auch Erfolgswillen und Selbstbewußtsein weitergegeben. Wenn die potentiellen Führungskräfte sich im Ruhmesglanz erfolgreicher bereits etablierter Frauen sonnen können, strahlt der Glanz auch auf sie ab „und bleibt an ihnen haften. So entsteht im Laufe der Zeit das Gefühl mit dem Erfolg vertraut zu sein“. „Die Macht einer solchen Erfolgserwartung hat sich immer wieder erwiesen.“³⁵

4.2 Netzwerkbildung

Die Idee der Netzwerke für Frauen ist nicht neu, wir kennen sie spätestens seit den Anfängen der Frauenbewegung, sowohl der alten als der neuen. Mittlerweile sind die Netzwerke fast überall berufsspezifisch organisiert. Sie haben unter anderem die Funktion, das berufliche Selbstverständnis von Frauen im Hinblick auf Frauenfragen zu stärken, aber auch wichtige Informationen weiterzugeben³⁶. Zu diesen Netzwerken gehört auch die Arbeitsgruppe „Frauen im höheren Bibliotheksdienst“, die 1987 eingerichtet wurde³⁷.

Darüber hinaus kann auf weiteren Ebenen eine Netzwerkbildung sinnvoll sein. Ein Zusammenschluß ist vorstellbar auf der örtlichen Ebene derjenigen Institution, in der Frauen arbeiten. Dort können sie sich als Frauengruppe organisieren und sich darüber verständigen, welche Verbesserungen am Arbeitsplatz selbst herzustellen sind. Dafür gibt es etliche Beispiele. Eines davon gibt das Netzwerk von Frauen bei Reemtsma, der Zigarettenfabrik: Frauen haben hier workshops für sich organisiert, um Wünsche, Anregungen und Probleme zu sammeln und um sich darauf vorzubereiten, ihre Wünsche gegenüber der Vorstandsetage vorzutragen³⁸.

Vergessen sollten Frauen auch nicht, sich ihr persönliches Netzwerk zu schaffen. Denn ein berufliches Netzwerk, so wertvoll es ist, ersetzt dieses nicht. Um professionell zu arbeiten und sich auch psychisch zu entlasten, sind die Unterschiede zwischen Berufsrolle und individueller Persönlichkeit immer wieder neu zu reflektieren.

4.3 Kontakt zu Frauenbeauftragten

In den letzten Jahren, Jahrzehnten, sind sowohl auf kommunaler, betrieblicher, Länder- und Bundesebene immer wieder Forderungen zur Gleichstellung diskutiert und formuliert worden. Der Arbeitsaufwand zur Durchsetzung einer Personalentwicklungspolitik, die Frauen entsprechend berücksichtigt, ist meist sehr hoch und leider oft sehr ineffektiv, wenn man schaut, was unterm Strich für Frauen dabei raus gekommen ist. Dies läßt sich beispielhaft an der Frauenförderpolitik für Wissenschaftlerinnen nachvollziehen³⁹. Manche verwechseln Reden über Gleichstellungsfragen (Gleichstellungsre-

torik) mit einer faktischen Förderung von Frauen. In manchen Kreisen wird deshalb das Reden über Frauenförderung bereits als Anlaß genommen, um Frauen als privilegiert bzw. als das bevorzugte Geschlecht zu diskriminieren. Um einen unterstellten Nachteilsausgleich für Männer zu schaffen, heißt es dann plötzlich: „Die Frau ist so gut, die schafft es auch allein – ohne Unterstützung!“ Ein Argument des Männernetzwerkes ... dem aus dem Netzwerk von Frauen zu begegnen ist. Frauen tun gut daran, sich deshalb nicht allein als anonyme Größe einer Personalentwicklungspolitik verhandeln zu lassen, sondern sich z.B. mit ihren Karriere- und Beförderungswünschen auch persönlich an die jeweilige Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragte zu wenden⁴⁰. Diese kann dann aufgrund ihres Wissens tätig werden. Frauenbeauftragte können damit gleichzeitig ein formeller und individueller Teil des beruflichen Netzwerkes sein.

4.4 Mentoring

Darüber hinaus scheint es sinnvoll, noch nach anderen Möglichkeiten der Karriere-Unterstützung für Frauen zu suchen. Nicht immer trägt das Netzwerk allein, zumal auch hier Konkurrenzen und Fraktionierungen möglich sind. Zu den zusätzlichen Wegen gehört das Mentoring. Das Mentoring ist eine eher informelle Ebene, die sich zwar bisher manchmal beiläufig auch im Berufsalltag ergeben hat, aber nicht in einer systematischen Weise. Da die Erfahrungen zeigen, daß Frauen sich nicht auf eine formale Ebene der Karriereförderung verlassen können, kann das Mentoring eine Alternative werden. Das Mentoring wird bereits seit ca. 15 Jahren in den USA bewußt als Strategie praktiziert. Die meiste Literatur zu diesem Thema kommt entsprechend auch aus den USA und England⁴¹.

Selbst wenn wir die gleiche Praxis nicht ohne weiteres

35 Segermann-Peck, Lily M.: Frauen fördern Frauen. Netzwerke und Mentorinnen. Ein Leitfaden auf den Weg nach oben. Aus dem Englischen von Maria Bühler. Frankfurt a.M. 1994.

36 Vgl. die zahlreichen beruflichen Netzwerke von Frauen. In: Dick, Ulla: Netzwerke und Berufsverbände für Frauen. Ein Handbuch. Reinbek 1992.

37 Arbeitsgruppe „Frauen im höheren Bibliotheksdienst“. In: Verein Deutscher Bibliothekare e.V.: Selbstdarstellung. Stand: Mai 1993, S. 16 ff.

38 Ulla Plog. In: Winsen, Christa van: Schluß mit der Männerwirtschaft. Frauen in Beruf und Ausbildung. München 1990. S. 39 ff.

39 Vgl. dazu kritisch: Wetterer, Angelika: Rhetorische Präsenz – faktische Marginalität. Zur Situation von Wissenschaftlerinnen in Zeiten der Frauenförderung. In: IFG. Zeitschrift für Frauenforschung 12 (1994) Heft 1 + 2, S. 93 ff. Wie mit Geschlechterstereotypen gegen Frauen Politik gemacht werden kann, läßt sich nachlesen in dem Aufsatz von Erwin Quambusch: Die Benachteiligung von Frauen durch Gleichstellung. In: Der öffentliche Dienst. Fachzeitschrift für Angehörige des öffentlichen Dienstes 129 (1993) Heft 9.

40 Vgl. zu den Aufgaben, Kompetenzen, Maßnahmen von Frauenbeauftragten z.B.: Linda Wilken: Einmischung erlaubt? Kommunale Frauenbüros in der Bundesrepublik. Hamburg 1992.

41 Markel 1989 (Anm. 14); Jeruchim, Joan/Pat Shapiro: Women, Mentors, and Success. New York 1992. Segermann-Peck 1994 (Anm. 35); und: White, Jane: Durch die Glasdecke. So schaffen Frauen den Aufstieg. Aus dem Englischen von Marion Möhle. Frankfurt a.M. 1994.

auf das bei uns bestehende Laufbahnsystem übertragen können, so sind doch viele gute und annehmbare Ideen vorhanden, die bei uns zu diskutieren und umsetzbar sind.

Segerman-Peck formuliert:

„Es gibt kaum ein wirkungsvolleres Instrument der Personalentwicklung als das Mentoring. Sein Erfolg steht und fällt mit dem positiven Verlauf einer zwischenmenschlichen Beziehung, nämlich zwischen der Juniorpartnerin, der mentee, die vorankommen will, und der Seniorpartnerin, der Mentorin, die sich beruflich schon etabliert hat und nun andere von ihren Erfahrungen, ihren Kontakten und ihrem Insiderwissen profitieren lassen will.“⁴²

Sehr oft werden Berufsanfängerinnen allein gelassen. Es ist so üblich, sich allein durchzuwurschteln. Und obwohl in bestimmter Weise Vorgesetzte für das Fortkommen verantwortlich sein sollten, unterbleibt oft eine Karriereplanung und -beratung. Dies geschieht oft nicht nur aufgrund einer Vernachlässigung von genereller Personalplanung, sondern auch häufig in der Annahme, daß Frauen wegen Familieninteressen nicht zu berücksichtigen sind. Das Mentoring kann diesen Mangel auffangen. Dafür können auch Frauen selbst initiativ werden. Um eine für den eigenen Berufsweg geeignete Mentorin zu finden, ist der Kontakt zu verschiedenen Personenkreisen und Netzwerken von Vorteil. Natürlich ist die Ausgestaltung solch' einer Beziehung wichtig. Diese hängt nicht allein von derjenigen ab, die Unterstützung braucht. Hilfreich ist daher, einen eigenen Anforderungskatalog zu überlegen, der auch ausweist, wo die individuelle Frau mit ihren beruflichen Ambitionen sich gerade befindet und wo sie Hilfestellung erwartet. Sollte eine Person als Mentorin nicht ausreichend sein, wird empfohlen, mehrere für sich zu gewinnen. Nicht immer muß das Geschlecht allein ausschlaggebend sein. Denn der Erfolg einer Mentoring-Beziehung ist in erster Linie von der Funktion abhängig.

Die Vorteile liegen auf der Hand: eine Mentorin (oder ein Mentor) können Leitbild-, Schutz- sowie Sponsoringfunktionen übernehmen. Sie können ein wichtiges Feedback geben und Zugang zum inoffiziellen Netzwerk eröffnen. Mentoring-Beziehungen sollten auf gegenseitiger Anerkennung und auf Respekt beruhen. Man sollte sich im beruflichen Alltag aufeinander verlassen können. Mit Unterstützung und Beratung einer Mentorin läßt sich vielleicht das eine oder andere Fettnäpfchen umgehen. In der Regel erfüllt das Gespräch mit einer Mentorin andere Funktionen als das Gespräch mit einer Chefin

oder einem Chef. Probleme sind dabei nicht ausgeschlossen. Manche Männer lehnen es strikt ab, Frauen zu betreuen, weil sie sich Gerüchten über Affären nicht aussetzen wollen. Andere um Unterstützung zu bitten oder sie ihnen zu geben, hat bei uns sowieso eher etwas Anrüchiges: Nicht nur Begriffe wie Vettern- oder Günstlingswirtschaft stehen da im Wege, auch die Ideologie, daß, wer sich Unterstützung holt, wohl zu schwach für einen anspruchsvollen Job ist. Dabei ist Mentoring und Netzwerkbildung immer selbstverständlicher Bestandteil für diejenigen Männer gewesen, die sich jetzt in Entscheidungspositionen befinden. Aber darüber reden sie kaum.

5 Und am Ende der Erfolg?

Wie oben schon angedeutet, ist für Frauen, die sich für Führungspositionen qualifizieren oder die bereits in Führungspositionen arbeiten, die Frage Beruf und/oder Kinder eine zu entscheidende Frage. Diese Frage wäre leichter zu entscheiden, wenn es selbstverständlicher wäre, daß berufs- und karriereorientierte Frauen viel häufiger, als dies heute üblich ist, Unterstützung für ihre Karriere von ihren Freunden, Partnern, Ehemännern erhalten würden. So wie die männlichen Ratgeber den angehenden Führungskräften empfehlen, sich für ihre berufliche Laufbahn ja die richtige Ehefrau zu suchen, so ist es auch für Frauen wichtig, sich den Ehemann oder Lebensabschnittsgefährten danach auszusuchen, ob er zur beruflichen Karriere paßt.

Darüber hinaus ist zu reflektieren, inwieweit sich Frauen nach wie vor als Geschlecht, das immer wieder ausgegrenzt wurde, zusammenschließen, um auf einer politischen Ebene gemeinsam Benachteiligungen zu überwinden – auch und gerade dann, wenn sie als Frauen erfahren haben, daß sie nicht mehr „typisch Frau“ sind. Erst dann läßt sich die Geschichte oder die Soziologie des weiblichen Erfolges über Frauen im höheren Dienst schreiben.

Anschrift der Autorin:

Dr. Anne Schlüter
Hustadtring 81
D-44801 Bochum

42 Segermann-Peck (Anm. 35) S. 13.