



MIHAELA NOROC

**Shaqajiq**

Obwohl die jordanischen Schwestern Rawan und Razan beide Musliminnen sind, trägt Rawan in der Hauptstadt Amman ein Kopftuch, Razan jedoch nicht.

# Schlecht vernetzt

Wenn Frauen überhaupt Seilschaften bilden, sind sie wenig zielstrebig – und wenig loyal / Von Sabine Hamacher

ne andere findet gar, netzwerkende Frauen handelten im Vergleich zu Männern „unkoordinierter, im schlimmsten Fall auch illoyaler – oder auf Weisung von einem männlichen Alphanier“.

Hart ins Gericht mit ihren Geschlechtsgeossinnen geht auch Coachin Monika Scheddin. Oft fehlten die Ziele, urteilt die Autorin des Buches „Erfolgsstrategie Networking“. „Viele Frauen lassen gern andere Menschen oder die Umstände für sich bestimmen.“ Scheddin hat die Erfahrung gemacht, dass „Frauen erst netzwerken, wenn die Schmerzgrenze erreicht ist. Wenn der Job weg ist oder sie

keine Kunden mehr haben.“ Und das sei natürlich nicht der Moment, in dem sie „brillieren“ könnten. Dabei hält Scheddin Frauen für die besseren Netzwerker – weil sie ein großes Interesse an Menschen hätten und reflektierter seien.

Klischees? Stereotype? Mit Sicherheit. Aber offenbar auch Teil der Wahrheit. Sagt zumindest Petra Polk, auch sie eine Frau aus der Praxis. „Netzwerken darf zwar keine Erwartungshaltung haben, aber es sollte zielgerichtet und strategisch sein, und da haben Frauen noch großen Nachholbedarf“, findet Polk, die als Beraterin, Rednerin und Autorin („Like“) arbeitet.

Frauen trauten sich nicht, zu fordern, auszusprechen: Ich möchte in diese und diese Position. „Sie nehmen sich gern zurück, machen sich klein.“ Beziehungen knüpften Frauen zu oft noch in eingeschränkten Kreisen, ihrer Region, ihrer Branche. Sie sollten offener sein, wünscht sich Polk – und von Männern lernen. „Männer fördern Männer, aber Frauen fördern Frauen sehr selten, ziehen sehr selten andere Frauen mit hoch“, hat sie beobachtet. Aus Neid, glaubt Polk, und wegen der Angst, benachteiligt zu werden. Männer seien in dieser Hinsicht loyaler.

Warum Männer eher als „Seilschaften“ kooperieren, erklärt die Wissenschaftlerin Beate Kortendiek. „Männer beziehen sich auf Männer, weil sie sich ähnlich sind – Geschlecht ist hier das zentrale Kriterium“, sagt die Mitherausgeberin der Studie „Netzwerke – im Schnittfeld von Organisation, Wissen und Geschlecht“. Ähnliche Prozesse gebe es zwar auch bei Frauen. „Der wesentliche Unterschied besteht aber darin, dass Frauen bisher in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft marginalisiert sind und weniger Macht und Ein-

fluss haben.“ Unstrittig ist in der Forschung, dass Frauenbünden meist eine relevante Anzahl an Alpha-Mitgliedern fehlt – Frauen in Machtpositionen also, die andere mit nach oben ziehen oder messbare Vorteile für die übrigen Frauen im Netzwerk erreichen können.

Dieses Problem haben Männer nicht. „Männerclubs sind zwar rhetorisch manchmal offen gegenüber Frauen, aber in der Praxis tun sie natürlich eher etwas für ihr eigenes Geschlecht“, bestätigt Anne Schlüter, Professorin für Weiterbildung und Frauenbildung an der Universität Duisburg/Essen. Frauen müssten begreifen, was Konkurrenz bedeutet, sagt die langjährige Sprecherin des Netzwerks Frauen- und Geschlechterforschung Nordrhein-Westfalen, Netzwerke seien ja eine Reaktion darauf, dass es Konkurrenz gebe. „Man sagt, wenn wir uns zusammenschließen, sind wir auch konkurrenzfähig genug gegenüber anderen.“



**La soeur Französisch**

Was den Deutschen der Bruder im Geiste, das ist den Franzosen die *âme soeur*, die Schwester in der Seele. Der Schluss, dass sie mit *soeur* jenseits des geschwisterlichen Verwandtschaftsgrades oder der Zugehörigkeit zu einem kirchlichen Orden vor allem Tiefgründiges im Sinn hätten, ist allerdings voreilig. Häufiger noch als die Schwester in der Seele begegnet einem links des Rheins nämlich das spöttische „*Et ta soeur?*“ Wobei die Frage „Und deine Schwester?“ nicht etwa von aufrichtigem Interesse am Wohlergehen derselben zeugt. Die Entgegnung „*Et ta soeur?*“ signalisiert dem Gesprächspartner vielmehr, dass er Blödsinn verzapft hat und man vielleicht besser das Thema wechseln sollte. Deutsche lassen in diesem Fall die Familie außen vor – und fragen: „Aber sonst geht’s gut?“ AXEL VEIEL

**Sister African English**

Kaum ein Wort hat im englischsprachigen Afrika eine reichhaltigere Bedeutung als *sister*. Weit über die herkömmliche europäische Bedeutung hinaus werden unter Afrikanern praktisch alle weiblichen Verwandten derselben Generation als Schwestern bezeichnet, auch wenn es sich um Cousinen ersten oder zweiten Grades handelt. Die Abkürzung *sis* wird zudem als Vorsilbe des Respekt benutzt: gegenüber allen Frauen, die wie „*sis Mpho*“ älter als man selber sind. Fortschrittlich gesinnte südafrikanische Weiße, die ihre Sympathie mit der historisch gebeutelten Mehrheit der Bevölkerung ausdrücken wollen, nennen jede dunkelhäutige weibliche Person *sister*. Vorsicht ist aber mit der Verniedlichungsform *sissie* geboten: Unter Südafrikanern ist damit auch ein Feigling oder ein Sensibelchen gemeint. JOHANNES DIETERICH

# „Wir sind stutenbissig, wenn wir nur unter Frauen sind“

Accenture-Managerin Klein über den Umgang mit Chefinnen

**Was verbinden Sie mit dem Begriff Schwester?**

Schwester nenne ich eine Frau, die sich um mich kümmert, der ich wichtig bin, an der ich mich aber auch reiben und ausprobieren kann. In dem Sinne, dass Fehler erlaubt und zugelassen werden und ich offenes Feedback bekomme – egal ob es angenehm ist oder nicht.

**Schöne Beschreibung. Das klingt nach persönlicher Erfahrung.**  
Ich habe tatsächlich zwei ältere Schwestern, einen großen Bruder habe ich mir nie gewünscht. Vielleicht, weil unsere Eltern uns so erzogen haben, dass wir als Mädchen genau so wertvoll sind wie Jungs und unsere eigenen Stärken haben. Bei uns zu Hause gab es auch nicht die klassische Rollenaufteilung. Meine Mutter war berufstätig und sagte immer: Kinder, macht Euch nie von einem Mann abhängig.

**Zu Beginn der 2. Frauenbewegung hieß es: Wir sind alle Schwestern im Widerstand gegen das Patriarchat. Können Sie mit diesem Kampfbegriff etwas anfangen?**  
Nein, gar nicht. Ich glaube wir sollten auf das Old-Boys-Network nicht mit Schwerterschaft antworten. Ich muss wissen wie die Männerwelt tickt, welche Klaviatur sie anschlägt, aber dann meine eigene Klaviatur der Fraulichkeit ausspielen. Von diesem kämpferischen Schwesterium halte ich persönlich nichts. Und auf den Beruf übertragen, ist es auch ein falsches Zeichen.

**Aber ist weibliche Solidarität nicht gerade in unserer männlich geprägten Arbeitswelt notwendig?**  
Natürlich ist es gut, dass es weibliche Netzwerke gibt, es ist gut, dass Frauen sich gegenseitig unterstützen und coachen. Aber das darf man bitte nicht nur auf ein Geschlecht beziehen. Man kann sich manches Gute auch bei einem Mann abgucken.

**Braucht es dennoch die Unterstützung von Frauen durch Frauen im Berufsleben?**  
Absolut. Es braucht Förderprogramme. Aber es muss messbar sein.

**Was für Erfahrungen machen weibliche Führungskräfte in den Unternehmen, die Sie beraten?**  
Ich bin überzeugt, dass sich viel im Unterbewusstsein abspielt, wenn es um das Verhältnis von Frauen zu ihren Chefinnen geht. Da gibt es die eine Frau, die den Chefposten hat – lässt die andere Frauen neben sich überhaupt zu?

**Warum sollte sie nicht?**  
Ich glaube, wir Frauen sind stutenbissig, wenn wir nur unter Frauen sind. Und dann denkt man schnell: Warum soll die Chefin sein und ich nicht?

**Stutenbissigkeit? Ist das nicht ein typisch männliches Ressentiment?**  
Auch Frauen messen sich ja untereinander. Doch der Wettstreit läuft unter Frauen nicht offen und transparent ab. Ich zum Beispiel will ja nicht einen Job haben, weil ich eine Frau bin, ich will einen Job und eine Position, weil ich die Richtige bin. Damit ich die Möglichkeit habe, Frau zu sein und meine Stärken ausspielen zu können. Das will ich offen zeigen, gegenüber Frauen und Männern.

**Wenn es denn Stutenbissigkeit gibt, hängt sie damit zusammen, dass auch Frauen Macht immer mit Männlichkeit verbinden? Und viel kritischer reagieren, wenn eine von ihnen Macht bekommt?**  
Dieses Klischee müssen wir durchbrechen. Diesem Klischee müssen wir durchbrechen. Diesem Klischee müssen wir durchbrechen.

**ZUR PERSON**



**Marina Klein** ist Managing Director ASGR und Mitglied der Geschäftsführung von Accenture in Deutschland. Sie leitet den Bereich Human Resources in Deutschland, Österreich, Schweiz und Russland und ist mit ihrem Team für die mehr als 10 000 Mitarbeiter von Accenture ASGR verantwortlich.

**Accenture** hat eine 50-Prozent-Frauenquote als Steuerungsgröße für die Unternehmensleitung. Um diese zu erreichen, gibt es ein Drei-Säulen-Programm mit vielen Trainings und speziellen Förderinitiativen. FR

**Richtig, aber das ist ja nicht meine Frage...**  
Unterbewusst gibt es diese Vorurteile. Es hat mit Konkurrenz zu tun. Frauen checken andere Frauen stärker ab als Männer. Wie tritt die andere auf? Wie ist die jetzt gekleidet? Wenn es nach diesem Konkurrenz-Muster läuft, entsteht wahrscheinlich ein Problem mit einer Frau als Chefin.

**Bei einer Befragung von Frauen im mittleren Management war der größte Teil von ihnen für eine Quote an der Unternehmensspitze. Aber nur sehr wenige dieser Frauen wünschten sich eine Chefin...**  
Ich glaube, weil Frauen immer die Beste sein wollen: die beste Tochter, die beste Ehefrau und Mutter, die auch beruflich erfolgreich sein will. Und weil es noch immer wenige Frauen nach oben schaffen, sehen sie in der anderen Frau vielleicht das größere Hindernis für den eigenen Aufstieg.

**Schauen wir uns die andere Seite an – Frauen als Chefinnen. Gibt es da so etwas wie den Schwestergedanken? Fördern weibliche Führungskräfte andere Frauen?**  
Sehr unterschiedlich. Da gibt es die eine Gruppe, die Frauen aus verschiedenen Gründen ganz bewusst fördert. Vielleicht, weil diese Chefinnen so geprägt sind wie ich und denken, das ist richtig und wichtig und wir haben da noch ein gutes Stück zu gehen. Die zweite Gruppe sagt: Im Prinzip ist es mir völlig egal und eigentlich mag ich es nicht, aber in meiner Zielvereinbarung steht, dass ich Frauen fördern soll, also mache ich das. Und die dritte Gruppe ist diejenige, die, bewusst oder unbewusst, Frauen nicht fördert, weil sie Angst hat vor Konkurrenz.

**Machen Sie doch mal den Versuch, die Gruppen zu quantifizieren...**  
Mir blutet das Herz, aber ich muss zugeben, dass nach meiner Erfahrung nur ein kleiner Teil zur ersten Gruppe gehört – zu der, die Frauen aus voller Überzeugung unterstützt.

**Keine guten Zukunftsaussichten...**  
Ich schätze, die Hälfte der Frauen fördert andere Frauen tatsächlich nicht. Ein Viertel macht es wegen ihrer Zielvereinbarung und das letzte Viertel aus Überzeugung.

**Welchen Rat geben Sie Chefinnen und ihren Mitarbeiterinnen?**  
Es ist so wichtig, sich als Mitarbeiterin und auch als Chefin immer wieder klarzumachen: Da gibt es einen Film voller Klischees und der läuft unterbewusst ab. Macht Euch das klar!



**Erbinnen ohne Fortune: Gisa (li.) und Hedda Deilmann.**

beiden seine Liebe. Dem Dichter schwebte ein Dasein zu dritt vor. Für die damalige Zeit ungeheuerlich, zumal Caroline, die ältere der adeligen Schwestern, bereits vergeben war. Schiller heiratete die jüngere „Lotte“, schrieb „Line“ aber weiterhin schmachtende Briefe.

**Deilmann, Gisa und Hedda:** Die vom Boulevard auch „Traumschiff“-Zwillinge genannten Reederei-Erbinnen lieferten sich über Jahre eine Prozessschlacht mit der Justiz. Die Vorwürfe: Steuerhinterziehung, Bankrott, Sozialversicherungsbe-

trag. Die Blondinen hatten nach dem Tod ihres Vaters 2003 glücklos dessen Reederei übernommen, zu der auch das „Traumschiff“ MS Deutschland gehörte. Anfang 2018 wurden sie zu zwei Jahren auf Bewährung verurteilt.

**Elsa und Anna:** Die Eiskönigin und ihre furchtlose jüngere Schwester sind die Heldinnen des erfolgreichsten Disney-Films aller Zeiten – und seit dem Kinostart 2013 omnipräsent in Mädchenzimmern weltweit. Auch fünf Jahre später gehen die Konterfeis der eng taillierten,

dick bezopften Schönheiten weiterhin zuhauf über die Ladentische.

**Fontaine, Joan und de Havilland, Olivia:** Beide Schwestern gewannen den Oscar für die beste weibliche Hauptrolle. Ihre Rivalität war legendär, seit sie 1942 beide nominiert waren, und die jüngere Joan mit ihrer Rolle in Hitchcocks „Verdacht“ triumphierte. Sie sagte einmal: „Ich habe zuerst geheiratet, den Oscar vor Olivia gewonnen, und sollte ich vor ihr sterben, wird sie wütend sein.“ Fontaine starb 2013 mit 96 Jahren, ihre Schwester ist 101.

Als Merle Röther\* vor drei Jahren dringend einen neuen Job brauchte, fiel ihr diese nette Frau ein. Andrea, so hieß sie, war die Freundin einer Kollegin, mit der Röther abends manchmal ein Bier trank. Einmal war auch Andrea dabei gewesen. Sie arbeitete bei einer Agentur, die, wie sie erzählte, ständig neue Mitarbeiter suchte. Merle Röther rief Andrea an, die vermittelte ihr ein Vorstellungsgespräch. Es lief gut; jetzt sind die beiden Kolleginnen.

Merle Röthers schneller Weg zum neuen Job zeigt beispielhaft, wie viele Frauen ihre Karriere angehen: Sie lassen Zufall und Sympathie entscheiden. Ein vorausschauend geknüpftes Netz aus belastbaren Beziehungen, an dem es sich höher und höher klettern und Halt finden lässt, ist nicht die Regel.

Eine Blitzumfrage unter Freundinnen bestätigt diesen Schluss. Die eine nennt sich selbst „eine grottige Netzwerkerin“. Natürlich verabrede sie sich hin und wieder mit mehr oder weniger wichtigen Kollegen zum Mittagessen, „aber die sortiere ich eher nach dem Sympathie-Aspekt als nach dem Nutzen-Kriterium“, sagt sie. Ei-

**Berühmt, bekannt, verwandt**

**Aylmer-Zwillinge:** Die Schwestern Lucy und Maria aus dem englischen Gloucester machten vor ein paar Jahren mit ihrem selbst für zweieiege Zwillinge überraschend unterschiedlichen Äußeren Schlagzeilen. Denn während Lucy weiß ist und glatte, rote Haare hat, ist ihre Schwester Maria schwarz, trägt Afrolocken. Die Zwillinge haben eine halbjamakanische Mutter und einen weißen Vater.

**Bronte, Charlotte, Emily und Anne:** Ein bescheidenes Pfarrhaus im Dorf Halloworth in Yorkshire war die Heimstatt der

wohl berühmtesten Schriftstellerinnen-Familie der Literaturgeschichte. Mit ihren facettenreichen Heldinnen in „Jane Eyre“ (Charlotte, 1846), „Sturmhöhe“ (Emily, 1847) und „Agnes Grey“ (Anne, 1847) erlangten die isoliert aufgewachsenen Schwestern Ruhm über England hinaus – damals noch unter männlichen Pseudonymen: Currer, Ellis und Acton Bell.

**Charlotte und Caroline von Lengfeld:** Friedrich Schiller nannte sie die „Engel seines Lebens“ und gestand 1789 nach einem gemeinsam verbrachten Sommer