

## Wie fühlt man sich eigentlich...

... Frau Karkri-Belkeziz,



Saloua Karkri-Belkeziz ist Chefin der Software-Firma GFI Maroc.

**wenn man zu den wenigen Frauen in Marokko gehört, die ein Unternehmen führen, und man dann auch noch männliche Sekretäre hat?**

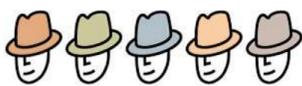
Sehr gut. Im Berufsleben sind Frauen und Männer in Marokko fast gleichberechtigt. Im Privatleben ist das je nach Familie anders. Noch immer hat der Mann das Recht, mehrere Frauen zu heiraten, muss aber alle gleich behandeln. Ich bin verheiratet, habe drei Kinder, und mein Mann ist auch Unternehmer. Letztendlich bleibt aber doch das Meiste an mir hängen.

Im Beruf habe ich nicht das Gefühl, dass die Männer, die für mich arbeiten, sich schlecht fühlen. Sie behandeln mich mit viel Respekt und machen die Arbeit, die sonst von Frauen erledigt wird, genauso gut. Wir zeigen hier bei GFI, dass ein Rollentausch ohne Probleme möglich ist.

Es gibt in Marokko bereits viele Frauen in wichtigen Positionen, vor allem wenn man bedenkt, dass nur 20 Prozent der Marokkanerinnen überhaupt arbeiten. Laut Statistik gibt es 20 000 Unternehmerinnen. 1987 war ich die erste, die sich getraut hat, im IT-Bereich eine eigene Firma zu gründen. Ich bin sehr stolz darauf, dass immer mehr Frauen meinem Beispiel folgen. Bereits die Hälfte der Studierenden sind weiblich. Die muslimische Frau in der Wirtschaft ist kein Widerspruch. Im Gegenteil – der Islam fördert ihre berufliche Aktivität. Schließlich war auch die Frau des Propheten eine erfolgreiche Händlerin.  
*Die Frage stellte Stefanie Müller*

\*Saloua Karkri-Belkeziz, 42, leitet das Software-Unternehmens GFI Maroc mit zwei Millionen Euro Umsatz, das sie vor 17 Jahren im Alter von 25 Jahren gegründet und dann an den größten marokkanischen Privatkonzern Ona verkauft hat.

## DIE FÜNF WEISEN



## Wo sind die Frauen, die managen wollen?

Was die Politiker in den Parteien mit Quotenregelungen angestrebt haben, wollten sie in der Wirtschaft mit Gesetzen durchdrücken – einen ausgewogenen Anteil von Frauen auf allen Managementebenen. In Deutschland gibt es etwa 25 Prozent Frauen auf der mittleren Führungsebene, genaue Statistiken fehlen. Nach meinen Erfahrungen ist sogar dieser Anteil viel zu hoch gegriffen. Eine verlässliche Zahl liefert lediglich der Frauenanteil in den Vorständen der 30 DAX-Unternehmen. Dort findet sich nur eine einzige Vorstandsdame: die Niederländerin Karin Dorrepaal bei Schering. Frauen an der Spitze bedeutender Unternehmen – in den USA ganz selbstverständlich – hatte Deutschland niemals aufzuweisen. Je höher die Managementebene umso abgeschotteter ist die Männergesellschaft.



Klaus Leciejewski ist Chef der Personalberatung KDL-Consulting in Köln.

Ich habe diese traurige Erfahrung gemacht: Beim Besetzen von Führungspositionen fragen die Unternehmen weitaus mehr Managerinnen nach, als es sie auf dem Markt gibt. So wollte zum Beispiel ein Automobilzulieferer in Süddeutschland die Leitung des Zentralbereiches Finanz- und Rechnungswesen neu besetzen, als der bisherige Leiter in den Ruhestand ging. Die Geschäftsleitung hätte gerne eine Frau als Nachfolger gehabt. Denn die Branche der Automobilzulieferer ist weitgehend eine Männerdomäne. Das Unternehmen erhoffte sich von einer Frau Impulse für Veränderungen in der Managementatmosphäre. Ich hatte nur eine einzige Top-Kandidatin. Sie kam aus Norddeutschland und war Mutter von zwei Kindern. Nachdem sie sich gründlich vor Ort umgesehen hatte, gaben die fehlenden Kindergartenplätze den Ausschlag. Ich erhielt eine Absage, und das stieß bei meinem Klienten auf erhebliches Unverständnis. Sein Kommentar: Meine Kandidatin sei nach einer solchen Entscheidung doch wohl nicht die richtige Wahl gewesen. Und meine Kandidatin meinte daraufhin, dass ein Unternehmen, welches die Wahl einer bestimmten Erziehungsform nicht respektiere, für sie nicht das richtige Unternehmen sei.

Oder dieser Fall: In einem hochinnovativen Pharmaunternehmen im Rheinland sollte die Leitung eines Forschungsbereiches neu besetzt werden. Eine bereits intern qualifizierte Forscherin von Mitte 30 kam in Frage. Sie hatte gerade geheiratet. Das Unternehmen hielt es für möglich, dass die Dame ein Kind bekommt und infolge dessen die Leitung dieses eminent wichtigen Bereiches in ein bis drei Jahren wieder neu besetzt werden müsste. Das Unternehmen war auch für Zwischenlösungen offen. Ich versuchte mein Bestes, scheiterte aber ebenfalls. Denn keine der beiden Seiten sah sich in der Lage, verbindliche Zusagen geben zu können.

In den vergangenen drei Jahrzehnten wurde ein immer stärkerer gesetzlicher Schutzraum um Frauen in Unternehmen errichtet. Dieser Schutzraum soll den Arbeitsplatz von Frauen vor und nach der Geburt sichern. Doch den Politikern ist das Verständnis für das wettbewerbsgesteuerte Verhalten der Unternehmen immer stärker abhand gekommen. Unternehmen können Managementpositionen nicht drei Jahre lang – wie es das Gesetz vorsieht – für eine Managerin, die ihr Kind erzieht, offen halten. Ähnlich ist es mit dem gesetzlichen Anspruch auf Teilzeitarbeit. Deshalb ist vielen jungen Frauen, die Anfang bis Mitte 30 schon die ersten Schritte im Management bewältigt haben, die weitere Karriere versperrt, wenn sie Kinder haben möchten. Politiker sehen nicht ein, dass derartige Gesetze in der Unternehmensrealität Frauenkarrieren im Ergebnis nicht fördern, sondern verhindern. Für die deutschen Unternehmen ist die Lage katastrophal. Denn inzwischen ist es ein echter Wettbewerbsnachteil, das das Potenzial von Managerinnen nur ungenügend ausgenutzt wird.  
**Nächste Woche: Management-Autor Sprenger über Unternehmensführung, die ohne menschliche Wärme nicht funktioniert**

## Männlicher als Männer

Unter Chefinnen lässt sich kaum Karriere machen – sie machen es anderen allzu schwer

CLAUDIA TÖDTMANN, KATRIN TERPITZ  
HANDELSBLATT, 5.11.2004

Die Frauen haben es wieder mal geschafft. Geschäft, im Berufsleben noch mehr Minuspunkte zu sammeln. Dieses Mal ging es um die Frage: Unter welchem Chef kann man überhaupt Karriere machen? Bei Männern auf dem Chefsessel taucht Misstrauen da eher selten auf – bei Frauen ist das durchaus anders. Eine Umfrage vom Marktforscher Europresse-dienst in Bonn, die dem „Handelsblatt“ exklusiv vorliegt, ergab: 45 Prozent der Angestellten – davon neun Prozent Führungsfrauen – haben deutliche Vorbehalte gegen Chefinnen. Der Grund: Sie glauben, dass sie unter weiblichen Vorgesetzten viel schlechtere Karrierechancen haben als unter männlichen. Befragt wurden mehr als 1 000 Angestellte in Deutschland.

Hoffnung auf die nächste Generation besteht nach dieser Umfrage auch nicht: Bei den jungen Leuten bis 25 Jahre sind es sogar 72 Prozent, die solche Vorbehalte gegen Frauen hegen. Einigkeit besteht bei den Befragten darüber, dass es Frauen im Job grundsätzlich schwerer haben: 70 Prozent der Befragten meinen, dass Frauen nicht so einfach Karriere machen. Und eben da dürfte schon einer der Gründe für die Zweifel an den Chefinnen herkommen. Michael Forst, Geschäftsführer beim Europressedienst, urteilt: „Frauen wurden immer schon benachteiligt, und diese Erfahrung geben sie weiter. Sie machen es anderen auch nicht leicht.“

### SCHWERPUNKT BUSINESS-FRAUEN

Einen weiteren Grund kennt Headhunter Uwe Schuricht, Chef der Change Group aus Berlin: „Frauen sind nicht an den Netzwerken der Männer mit ihren Kontakten über das eigene Unternehmen hinaus beteiligt.“ Eben solche Kontakte können nachgeordneten Mitarbeitern aber beim Aufstieg Wege ebnen. „Frauen sind weniger Buddy“, bringt Schuricht dieses Manko auf den Punkt. Dabei lässt er keinen Zweifel an Qualität: „Die wenigen Frauen, die es hier zu Lande in Führungspositionen gibt, sind wirklich sehr gut. Die mussten sich gegen so viele Widerstände durchsetzen, dass sie wissen, wohin sie wollen.“

Wie wenige es sind, wurde den Unternehmen erst kürzlich vor Augen geführt: als Karin Dorrepaal erster weiblicher Vorstand eines Dax-Konzerns wurde. Und zwar weder als Deutsche noch aus einem deutschen Unternehmen kommend – sie ist Holländerin und von der amerikanischen Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton. Ein Zufall? Wohl kaum. „Es kann nicht sein, dass es keine deutschen Frauen gibt, die das nicht auch könnten“, urteilt Schuricht.

Ob die deutsche Kinderfeindlichkeit ein Grund für den Frauenmangel in deutschen Führungsetagen ist? Eine aktuelle Untersuchung über Bankerinnen vom Lehrstuhl für Personalmanagement und Interkulturelle Führung an der privaten europäischen Wirtschaftshochschule ESCP-EAP in Berlin über Karrierehindernisse ergab: Es genügt schon, dass jede Frau Mutter sein kann. Im Klartext: Allein die gängigen Vorurteile gegenüber berufstätigen Müttern reichen aus, um gleich alle Frauen über einen Kamm zu scheren und sie von vornherein von der Karriereleiter zu schubsen. Dabei haben nach dieser Studie gerade in den Banken 77 Prozent der Führungsfrauen gar keine Kinder.

Und selbst wenn sie Mütter sind, würden sie deswegen kaum Überstunden verweigern oder sich andere Attitüden leisten: „Ich kenne keine Frau, die der Kinder wegen ihre Führungsposition vernachlässigt hat“, sagt Headhunter Schuricht. „Im Gegenteil: Frauen mit Kindern versuchen, umso mehr auszugleichen.“

Etlliche Frauen überziehen dann. „Sie werden männlicher als Männer auf ihrem Weg nach oben“, sagt Psychologin Mechthild Erpenbeck, Mitgründerin der Management-Beratung Konnekt Berlin. Schlimmer noch: „Der berufliche Kampf macht sie oft hart und ohne Empathie.“



Ist sie erstmal an die Spitze gelangt, hält sie sich ihren Raum frei von Konkurrentinnen. Vielen Chefinnen fehlt die Wertschätzung für Mitarbeiterinnen.

Aber genau letztere Eigenschaft wird von jedem Chef erwartet. Wem dieses Mitgefühl fehlt, der kann auch keine Loyalität von seinen Mitarbeitern erwarten – aber ohne die funktioniert keine Karriere längerfristig.

Am unangenehmsten ist nach Erpenbecks Erfahrung dieser Typus Chefin: „Frauen, die sich unter Verzicht auf Kinder hochgearbeitet haben – und nun allergisch reagieren auf Alltagsbefindlichkeiten von Kolleginnen mit Kindern.“ Hinzu kommt: „Wenn es eine Frau erstmal

nach oben geschafft hat, neigt sie dazu, sich ihren Raum frauenfrei zu halten.“ Gegenüber Männern habe sie nämlich keine Skrupel, sich durchzusetzen. Warum? Weil für es für Frauen nur ein Entweder-Oder gibt: Feindin oder Freundin – dazwischen gibt es nichts, sagt die Psychologin. Auffällig sei, dass sich 97 Prozent der Frauen bei Konflikten zwischen Frauen immer als Opfer sehen.

Ähnliche negative Beobachtungen macht Sonja Bischoff, Professorin für Betriebswirtschaftslehre an

der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik: „Frauen haben ein ausgeprägtes Rivalitätsdenken – das rührt schon von der Evolution und dem Kampf um den Mann her. Diese Rivalität schließt jede Art von Koexistenz aus.“ Die Folge: „Je höher der Frauenanteil in einer Firma, umso mehr Mobbing gibt es.“ Denn unter Frauen fehle eine gewisse Wertschätzung gegenüber anderen Frauen.

Kein Wunder, dass renommierte US-Firmen wie Microsoft, Apple, Intel oder Hewlett-Packard allzu taffe

Karrierefrauen, die es sich mit ihren Mitarbeitern verdorben haben, zu speziellen Trainings schickt, damit sie wieder erträglich werden. Um sie für die Firma zu halten.

**Kann man unter weiblichen Chefs schlechter Karriere machen als unter männlichen?**

Stimmen Sie ab und schreiben Sie uns unter [www.handelsblatt.com/chef](http://www.handelsblatt.com/chef)



## MOVE ON 2005

### Der Workshop für Frauen, die es wissen wollen.

Wie Frauen am besten Karriere machen? Gemeinsam. Engagieren Sie sich bei unserem Workshop Move On am 3. und 4. Februar 2005 in München und bauen Sie sich ein persönliches Netzwerk auf. Sie lernen unsere Beraterinnen persönlich kennen, erleben die Welt der Strategieberatung aus einer neuen Perspektive und werden mit speziellen Trainings Ihre Fähigkeiten weiterentwickeln. Bewerben können sich herausragende Universitätsstudentinnen aller Fachrichtungen (im Hauptstudium) sowie Young Professionals mit bis zu drei Jahren Berufserfahrung. Schicken Sie Ihre vollständigen Unterlagen bis zum 22.11.2004 an:

The Boston Consulting Group, Kerstin Steinmann,  
Stadttor 1, 40219 Düsseldorf, E-Mail: [moveon@bcg.com](mailto:moveon@bcg.com)  
Weitere Informationen unter: [www.bcg.de/moveon2005](http://www.bcg.de/moveon2005)

BCG THE BOSTON CONSULTING GROUP