

Die Region Aachen und ihre neuen Vorbilder



Silke Karlsson ist Geschäftsführerin der ANPLICON GmbH in Aachen und assoziierte wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Weserbergland. Ihr Unternehmen und sie selbst sind in der Energieversorgerbranche bekannt. Eine beeindruckende Karriere, die nicht immer ganz gerade verlaufen ist.

Wir haben sie gefragt, wie sie es geschafft hat - und sie hat es uns erzählt.

KomZ: Wer ist Silke Karlsson?

SK: In der öffentlichen Beschreibung heißt es „geschäftsführende Gesellschafterin der ANPLICON GmbH“, einer kleinen Unternehmensberatung hier in Aachen, die seit 2013 besteht (lacht). In dieser Rolle bin ich dann eigentlich alles vom „Mädchen für alles“ bis hin zur Geschäftsführerin, zur Investorin, zur Beraterin, Teamleiterin, Projektbearbeiterin und was nicht sonst noch alles anfällt. Und ansonsten ein Mensch, der gerne ab und an ein wenig überarbeitet ist.

KomZ: Sie leiten heute ein gesundes Unternehmen, aber Sie waren ja nicht immer „die Chefin“. Wie sind Sie hier hingekommen? Wie sahen Ihre Anfänge aus?

SK: Wie das Leben so spielt, habe ich per Zufall die Möglichkeit bekommen, nach meinem Abschluss an der RWTH Aachen freiberuflich in Teilzeit in der Unternehmensberatung zu arbeiten. Ich wollte damals eigentlich promovieren, nach dem Studium - den Studien - dann aber auch endlich Geld verdienen, in einem Tätigkeitsbereich, der mir eigentlich fremd war: Ursprünglich wollte ich in den Bereich Automobil und Logistik, gelandet bin ich in der Energiewirtschaft. Aber in der Beratung, da wollte ich unbedingt hin. Promoviert habe ich dann bisher nicht. Es gab neue Betätigungsfelder über die seinerzeit neue Gesetzgebung und so wurde aus meiner Teilzeitstelle dann relativ schnell eine quasi doppelte Vollzeitbeschäftigung. In der Folge war natürlich irgendwann die Entscheidung zu treffen, ob ich das Angebot zur Festanstellung annehme oder ob ich doch den letzten Schritt gehe und eine Gesellschaft gründe. Nach längerer freiberuflicher Tätigkeit ist es schwierig zu sagen „Ich gehe jetzt in eine Festanstellung“, weil man zumindest denkt, man wäre bis dahin sehr frei und selbstbestimmt gewesen. Und so hatte es sich dann ergeben, dass ich mit einem Kollegen gegründet habe. Nach gut zwei Jahren haben wir jedoch beschlossen, dass jeder seiner eigenen Wege gehen möchte. Somit entstand dann diese Firma, die sich nun immerhin seit sieben Jahren am Markt behauptet. Natürlich ist ab und an doch der Wunsch nach geregelten Arbeitszeiten da, nach ‚Nicht daran denken müssen‘, ob der nächste Auftrag denn auch kommt, nach unbeschwertem Urlaub, der auch tatsächlich ein solcher ist. Aber letztlich ist es so, wie es ist, schön

und mit Sicherheit nie langweilig.

KomZ: Es war ja aber dennoch ein großer Schritt zu gründen; und dann noch einmal alleine neu zu gründen. Hatten sie keine Angst? Oder hätten die Ängste bei einer Festanstellung gar überwogen?

SK: Dazu muss ich sagen, dass es in der Position, wo ich tätig war, nicht mehr zu 100 Prozent gepasst hatte, was zudem noch eine andere Fragestellung ist. Klar gab es die Gedanken „Wenn ich jetzt eine Bewerbung schreibe, was kommt dann eigentlich?“. Aber dann war es auch so, dass ich gesagt habe „Ich bin ja noch jung. Wenn das mit der Gründung nicht klappt, habe ich immer noch die Möglichkeit, entsprechend in eine Festanstellung zu gehen.“ Nur, in dem Moment der Entscheidung hatte ich keine familiären Verpflichtungen oder ähnliches, deshalb habe ich das Gründen ‚einfach‘ gewagt. Und ich war ja auch nicht alleine. Zudem waren wir positiv, dass wir mit unserer Ausrichtung die Kosten durchaus gut gedeckt bekommen können. Also haben wir die Gründung realisiert. Dann startet man natürlich mit einem Haufen Euphorie und macht und tut - und stellt der Reihe nach fest, dass vieles doch noch teils schwieriger ist, als man vorher ohnehin schon dachte. Es sind deutlich mehr Herausforderungen, als zunächst angenommen. Dazu kam dann noch, dass ich gemeinsam mit meinem Vater ein zweites Unternehmen gegründet hatte und weiter aufbauen wollte. Diese Doppelbelastung wurde letztlich aber zu viel. Und wenn man schließlich nicht mehr weiß, wo oben und unten, rechts oder links ist, dann können Ängste ganz eindeutig auch überwiegen. Und ehrlich gesagt habe ich bis heute immer mal wieder Angst, ob dieses oder jenes jetzt klappen oder nicht klappen wird. Oder Bedenken über die Auftragslage in den kommenden Jahren. Auf der anderen Seite lese und höre ich häufig genug, dass auch Angestelltenverhältnisse leider nicht mehr so sicher sind, wie vielleicht in den 1960er, 70er oder 80er Jahren. Dann bleibt die Frage „Was ist denn überhaupt sicher?“ Ich denke, dass man zu Ängsten eine Veranlagung hat - oder eben nicht bzw. weniger. Manche Menschen haben fast keine, ich dafür ein paar mehr. Diesen Ängsten muss man begegnen und das nach bestem Wissen und Gewissen und durchaus mit Hilfe anderer. Aber ja, natürlich, es gab und gibt sie. Je älter ich werde, desto mehr wird es zu einer Mischung:

Meine Erfahrung lehrt mich „Passt schon, es geht weiter.“ Oder wie es so schön heißt: „Es fügt sich.“ Am liebsten wäre es einem Kontrollfreak, wie mir, natürlich alles immer vorher schon zu wissen und genau voraussehen zu können, was wann und wie passiert. Aber das bekommt keiner hin, ist schlicht unmöglich.

KomZ: Wie haben Sie es geschafft sich - gerade auch als Frau - vor und in der Selbstständigkeit beruflich durchzusetzen?

SK: Das ist eine gute und berechtigte Frage: Während ich nämlich am Anfang dachte, es gäbe da gar keine Unterschiede - zumindest hatte ich keine deutlichen wahrgenommen - ist mir im weiteren Verlauf immer mehr aufgegangen, dass das nur bis zu einem gewissen Punkt stimmt. Ab diesem, gerade in einer noch sehr traditionellen, konservativen Branche, merkt man dann schon, dass man aneckt. Und wie ich das geschafft habe? Ich denke dadurch, dass ich erstens ein großes Interesse für die Themen habe, die ich bearbeite und zweitens ein hohes Verantwortungsbewusstsein dahingehend, dass ich meine Projekte und die Mandanten, für die ich arbeite, sehr ernst nehme und die Sachlagen dann teilweise bis ins kleinste Detail ‚auseinandernehme‘. Letztlich auch, um mich selbst abzusichern. Und durch eine angeborene oder anerzogene Zurückhaltung, die mir häufig schon im Weg stand - und ich denke, da bin ich nicht die einzige Frau - wird der Weg durchaus länger. Ich gehe davon aus, dass ich deutlich mehr gearbeitet habe, als viele der männlichen Kollegen und mich teilweise auch verhalten musste, wie es mir als Frau zumindest im ersten Moment eher eigentlich widerstrebt. Und ein Bisschen ist man als Frau (lacht) ja so, dass man sagt „Oh, jetzt wird das aber unangenehm, da bin ich aber froh, wenn ich jemanden habe, der die Konfrontation für mich übernimmt“. Einfach nur, um Konfliktsituationen vermeiden zu können, davor als Frau auch „in Schutz genommen zu werden“. Das kennen Männer mit Sicherheit auch. Aber irgendwann steht man dann da und stellt fest „Mist, das muss ich jetzt selber lösen!“ Und ich persönlich kann das am besten bzw. fühle mich am sichersten, wenn ich sehr genau darüber Bescheid weiß, was ich an Themen diskutieren muss bzw. womit ich konfrontiert werde und wie ich am besten in diese Situation hineingehe. Das führt oft dazu, dass ich mich im Vorfeld schon recht tief in ein Thema einarbeite und ich glaube, dass dies aber auch dazu beitragen hat, dass ich mir ein Experten- bzw. Spezialisten-Know-How erarbeitet habe, das es mir ermöglicht, entsprechend schnittstellenübergreifend Themen zu bearbeiten und dieses Know-How eben auch über und für mein Unternehmen zu vermarkten. Zusammengefasst war es dann aber doch: Viel arbeiten, mehr arbeiten, das ein oder andere an Rückschlägen ein- und wegstecken können, und wieder weitermachen. Eine sehr gute Freundin sagt hierzu passend: „Hinfallen, aufstehen, Krönchen richten, weitermachen.“ Ich glaube das - wenn auch imaginäre - Krönchen habe ich so einige Male gerichtet. Und weitergemacht habe ich, weil ich irgendwie aus dem Inneren heraus nicht anders konnte, genauer kann ich das gerade nicht beschreiben - es musste einfach weitergehen. Aufgeben kam und kommt nicht in Frage.

KomZ: War es dann vielleicht auch Sturheit?

SK: Mit Sicherheit! Die spielt neben Beharrlichkeit und Ehrgeiz auf jeden Fall mit. Aber auch eine Art Ungerechtigkeitsempfinden, teils gepaart mit einem Bauch- oder intuitiven Störgefühl, wo ich manchmal denke „Da stimmt etwas nicht“ oder „ich habe hier recht“, insbesondere, wenn man irgendwo

„gefühl abgewatscht“ oder überhaupt nicht ernst bzw. wahr genommen wird. Ich war zum Beispiel vor längerer Zeit mal mit einem Kollegen bei einem Kunden, wo ich dann gefragt wurde, ob ich die neue Praktikantin sei. Ich habe mich dann als die externe Beraterin vorgestellt, die ich war. Die Herren dachten nun, ich sei die Assistentin. Nachdem ich dann meinen Redepart im Termin hatte, änderte sich die Auffassung, aber bis dahin wurde ich im Gespräch eher ignoriert. Das kann ich auf Dauer nicht gut haben. Aber ich warte dann möglichst geduldig ab. Und ich glaube als Frau muss man ein bisschen länger warten, vor allem wenn man nicht unbedingt vom Typ „Rampensau“ ist. Das bin ich nicht. Ich bin auch kein aktiver Vertriebler, sondern der Auffassung, dass ich, wenn ich etwas kann, es gerne zur Verfügung stelle, ohne dabei andauernd zu betonen, wie toll ich bin. Das liegt mir nicht. Eher hinterfrage ich, ob die Leistung noch besser sein kann. Ich kenne deutlich mehr Frauen als Männer, bei denen das genauso ist. Wir leisten gute Arbeit „und gut is.“ Das ist wahrscheinlich auch ein Hindernis, aber man sieht, es klappt trotzdem. Wahrscheinlich hat es deshalb bei mir aber etwas länger gedauert.

KomZ: Was glauben Sie, warum Frauen in den Wirtschaftswissenschaften oder in der Unternehmensberatung schlechter im Kurs stehen?

SK: Ich weiß gar nicht, ob das jetzt tatsächlich noch so ist. Inzwischen würde ich sagen, dass es sich wandelt und auch schon einiges verändert ist. Aber es wandelt sich teilweise eher langsam und es kommt dabei auch auf die Branche an. Ich frage mich seit einiger Zeit, wo das alles herkommt, es ist wahrscheinlich auch ein Generationenthema; etwas, das man anerzogen bekommt und schon in der Kindheit gelernt hat. Und das logischerweise erstmal von seinen Eltern und Großeltern, nachher dann natürlich von der Schule und dem weiteren Umfeld. Aber das, was man von den Eltern mitnimmt, trägt natürlich noch viele Einflüsse, die wiederum auch von deren Eltern stammen. Angefangen mit dem zweiten Weltkrieg und der „Schöne-heile-Welt-Familie“, die gespielt wurde, danach zu dieser klassischen Waschmittelwerbung, wo man sich freut, dass das Hemd weiß ist und man den Mann gut aussehen lässt und ihn bekochen darf... Ich meine, die Geschichte kennt doch durchaus auch Cleopatra! Nur als Beispiel. Wo ist denn das eigentlich alles hin? Mittlerweile bin ich der schlichten Auffassung, Männer sind herkömmlich stärker gebaut - was natürlich kein Vorwurf ist, haben demnach körperlich mehr Kraft, aber genau das wurde im Laufe der Zeit auch entsprechend genutzt. Sei es aus Macht- oder Bequemlichkeitsintentionen. Auch nach dem Krieg, als die Machtpositionen in den Firmen aufgebaut wurden, die nunmal von Männern besetzt waren und häufig noch sind. Und die Emanzipation kam dann ja eher schrittweise. Ich weiß heute nicht, warum Frauen nicht studieren sollten und ich wüsste auch nicht, warum das vor dem Krieg, oder den Kriegen, an sich hätte anders sein sollen, sofern wir die finanziellen Möglichkeiten ausblenden. Somit denke ich, dass wir die Rollenbilder mitgelernt haben, was es zu einem gesellschaftlichen Muster macht. Und das zu durchbrechen, jemandem also in der Hinsicht etwas wegzunehmen, zum grundsätzlichen Hinterfragen und Umdenken zu bewegen, egal ob Mann oder Frau, ist schwer. Besonders für Frauen, denen eingepreßt ist: Kochen ist toll, Kinderkriegen ist prima, ein sauberer Haushalt klasse ... „und der Mann bringt das Geld nach Hause, sei zufrieden.“ Das ist natürlich überspitzt. Da herauszukommen dauert. Da helfen in meinen Augen auch Frauenquoten nur bedingt

weiter. Denn es gibt auch genügend Frauen, die für die entsprechenden Positionen nicht die notwendigen Fähigkeiten haben und vor allem auch das klassische Rollenbild nicht verlassen wollen und das ist natürlich genauso okay. Diese dann aber wegen einer Quote irgendwohin zu bringen, wo sie nicht passen, kann das Problem nicht lösen. Und letztlich denke ich, sprechen wir über eine Art Change-Management in den Köpfen. Das geht herkömmlich immer langsam, erst recht, wenn das Gegenüber anfängt sich bedroht zu fühlen. Und das ist ein entsprechend großes Dilemma, das anhält und auch noch eine Weile anhalten wird. Die Emanzipations-/ Feminismuswelten sind dafür wichtig, wenn sie aber zu drastisch sind, führen sie wahrscheinlich nicht wirklich weiter, sondern eher auch zu gegenläufigen Effekten und fehlender Akzeptanz und Identifikation ‚in den eigenen Reihen‘.

KomZ: Dieses Abstempeln oder Herabblicken, gab es das beim Schritt zur Selbstständigkeit auch? Wurde Ihnen die Gründung nicht zugetraut? Oder nur, weil ein männlicher Partner dabei war?

SK: Nein, das eher nicht. Ich bin wohl so ein Mensch, der dann selber meint, dass das Gegenüber so etwas denken könnte. Was ja an sich schon abstrus ist, weil mein Mitgründer und ich getrennte Tätigkeitsfelder hatten. Da war schon sehr klar, wer wofür beauftragt wurde. Und wenn wir nicht kompetent genug gewesen wären, hätten wir die Aufträge nicht bekommen. Wenn man aber wie ich gelernt hat, sich immer wieder zu hinterfragen, ob man wirklich gut genug ist, braucht man gar keinen externen Kritiker, das kriegt man dann schon alleine ganz gut hin. (lacht) Selbst wenn die Tatsachen das Gegenteil belegen. Das ist im Nachhinein vielleicht aber auch dem geschuldet, dass wir sehr viel im operativen Bereich unterstützen, nicht nur auf Entscheidungsebene. Und gerade im kaufmännischen Bereich sind durchaus viele Positionen von Frauen besetzt, somit passte das bzw. ich ins Bild.

KomZ: Wenn man von der Aussage ausgeht, dass Erfolg geprägt ist von Rückschlägen, wie beurteilen Sie Rückschläge allgemein?

SK: (lacht) Naja, in dem Moment, in dem man dann in der Bredouille steckt - und ich steckte in extremen, auch gesundheitlichen - denkt man sich eher „Wofür soll das denn jetzt bitte gut sein?“ Da hilft einem auch das typische „Wird schon wieder“ oder „Stell dich nicht so an, bei Dir ist es ja nicht so schlimm“ überhaupt nicht weiter, „Für irgendwas wird's schon gut sein“ auch nicht. Im Nachhinein ist es dann doch so, dass das ein oder andere Sprichwort nicht ganz fehlgeleitet scheint: „Was einen nicht umbringt, ...“ hat da einen großen Wahrheitsgehalt. Aber die Frage ist, wie man damit umgeht. Ich habe gelernt, hart gelernt, dass es immer zwei Seiten gibt. Es gibt immer Entscheidungen, die man treffen kann, auch wenn es noch so ausweglos scheint. Und man darf sich auch umentscheiden, was auch ganz wichtig ist. Aber teils Jahre später stellt man dann oft doch fest, wofür auch ein extremer Rückschlag gut war. „Hätte ich das damals nicht so durchlebt, hätte ich die Erfahrung nicht gemacht. So konnte ich daraus lernen und deshalb vorbeugen. Heute würde ich noch schwerer davon getroffen werden.“ An einem einfachen Beispiel: Dadurch, dass ich recht früh gegründet habe, habe ich mich auch schon früh mit Gesellschafterverträgen beschäftigen müssen. Ich habe mich aber auch bereits mit Verschmelzung beschäftigt, mit Abwicklung. Das

war wiederum nicht ganz freiwillig und sehr unschön, das Wissen hierüber, die Erfahrung selbst gemacht zu haben, kann ich jedoch gut in meiner Tätigkeit nutzen. Hart war es auch, wenn man als Hauptumsatzträger eines Unternehmens gesundheitlich vor die Wand fährt, und in der Folge sämtliche Mitarbeiter Knall auf Fall entlassen muss, ob man möchte oder - wie in meinem Fall - nicht möchte, aber muss. Das sind Erfahrungen, die man, denke ich, als harte Rückschläge betiteln kann. Auf der anderen Seite kann man sagen, dass es schlimmer hätte kommen können, immerhin sitze ich hier noch. Währenddessen begleitet einen die Frage, was man denn jetzt macht. Die Antwort lautet in meinem Fall „jedenfalls weiter“, was einen dann aber über kurz oder lang wieder zu Themen oder in Situationen bringen kann, die einen teils stark belasten können. Dann kann man aber sagen, und da kommen wir wieder an den Anfang des Gesprächs: „Gut, das kenne ich schon, hier brauche ich keine Angst zu haben, ich weiß, wie das geht.“ So kann man sich einer schwierigen Situation leichter stellen. Oder man konnte durch die Erfahrung bereits Redundanzen schaffen, um eine Situation schon vorher abzufedern. Und darüber hinaus können Situationen von einem selbst dann auch ganz anders bewertet werden. Das heißt, dass man aus den Rückschlägen etwas entwickeln kann, sich in dem Sinne neu und gewappnet erschaffen kann, was ohne die jeweilige Erfahrung so bei weitem nicht möglich gewesen wäre. Gerade im Start-Up-Bereich sieht man sie oft, die Träumereien vom Superprodukt, dem Ruhm und Reichtum, am liebsten in kürzester Zeit. Das funktioniert aber leider nur in den wenigsten Fällen. Dann ist es vermutlich besser, Erfahrungen aus Rückschlägen zu einem frühen Zeitpunkt zu machen, an dem man zum Beispiel auch noch nicht die Verantwortung für eine Familie trägt. Und man sollte immer damit rechnen, Rückschläge zu erfahren. Man muss sich aber dazu nötigen, daraus zu lernen. Mit dem Kopf im Sand kann man kein Unternehmen führen. Wenn man so reagiert, sollte man vielleicht doch eher die Selbstständigkeit vermeiden. Meiner Meinung nach ist aus Rückschlägen und dem Umgang mit diesen mehr zu lernen, als wenn immer alles weitgehend reibungslos verläuft. Letzteres kann auch bedeuten, dass kein Risiko eingegangen wird. Aus unternehmerischer Sicht bedeutet dies oft, möglichen Fortschritt oder Entwicklungen zu behindern, wenn nicht sogar zu verhindern. Und dies führt auf lange Sicht eher selten zum Erfolg.

KomZ: Nun haben Sie immer das meiste mit sich selbst ausgemacht. Gab es denn am Anfang Unterstützer, vielleicht eine Art Netzwerk, das Ihnen geholfen hat?

SK: Also ganz sicher stehen als Unterstützer seit Beginn meines Seins meine Eltern, die mir meine Ausbildungen ermöglicht haben, auch den Background gestellt haben, die ich auch im Erwachsenenalter immer noch nach Rat fragen kann. Dann mit Sicherheit mein Mann, der mich auch beruflich sehr gut unterstützt und mich hier sehr ernst nimmt. Und dahinter steht ein tolles Freundesumfeld, ehrliche und liebe Menschen, die ich teils lange kenne. Das braucht man auch, um durchzukommen. Aber zu den eigentlichen Unterstützern und dem Netzwerken: Ja und nein. Dadurch, dass ich es immer gewohnt war alles selber zu machen, oder das eben so handhabe, gab es das nicht oder nur bis zu einem gewissen Punkt, wo ich ‚nützlich‘ war. Die Erfahrung habe ich leider häufiger machen ‚dürfen‘. Was mich letztlich aber auch seit Schulzeiten immer wieder eher dazu gebracht hat, zu denken: „Wenn ich eh schon auf mich allein gestellt bin, dann kann ich mich auch selbst-

ständig und unabhängig machen.“ Inzwischen weiß ich, natürlich geht es auf Dauer nicht alleine, jedenfalls nicht, wenn man sein Unternehmen und sich selbst weiterentwickeln möchte. Ohne mein Team würde ich das genauso wenig bewältigt bekommen wie ohne mein privates Umfeld.

Inzwischen bin ich Teil eines wunderbaren Netzwerks, das einen unvergleichlichen interdisziplinären Austausch bietet. Einmal an der Hochschule Weserbergland in Hameln, wo ich selbst assoziierte wissenschaftliche Mitarbeiterin bin, und der hierüber bestehenden Kooperation mit dem EWeRK-Institut an der Humboldt Universität, Berlin sowie mit verschiedensten Menschen, die ich im Laufe meiner Tätigkeit kennen- und schätzen lernen durfte. Ausgezeichnet ist die Zusammenarbeit durch ein ehrliches Miteinander und gegenseitiges Vertrauen. Diesbezüglich bin ich mit der Zeit sehr skeptisch geworden und brauche eine gewisse Zeit, bis ich mich darauf einlasse. Das ist im Ergebnis zusammengefasst wieder so eine typische Beraterantwort auf die Frage, ein „Es kommt darauf an“ (lacht). Hier offenbar auf die Zeit und auf die Erfahrung mit anderen.

KomZ: Unser Kompetenzzentrum fördert ja den Austausch in Netzwerken und hier in der Region gibt es ja auch ein paar etablierte. Glauben Sie, Sie hätten es leichter gehabt, wenn Sie einen solchen Austausch mit gleichgesinnten Frauen gehabt hätten?

SK: Vermutlich ja. Dafür hätte ich damals aber erstmal wissen müssen, dass es so etwas gibt und dazu hätte es auch mit den Leuten passen müssen. Tatsächlich hatte ich das Glück, dass in meinem Umfeld schon Freunde waren, und sind, die bereits Unternehmen hatten, mit denen ich mich grundsätzlich immer austauschen konnte. Aber wenn ich das jetzt bei meinen Mitarbeiterinnen oder Studentinnen betrachte, interessanterweise sind wir ja mit einer Ausnahme ein reines Frauenteam, sehe ich schon, dass es wesentlich ist, diese Möglichkeiten des Austauschs zu haben und wie wertvoll es ist, zu wissen, dass es diese gibt. Insofern war ich, wie ich gerade merke, doch gar nicht immer so alleine, wie ich dachte. (lacht) Und ich ‚mentore‘ und vernetze inzwischen gefragt (und auch ungefragt) ebenfalls, wo immer es geht! Hierbei unterscheide ich aber nicht nach dem Geschlecht.

KomZ: Außerhalb der Unterstützer: Um Frauen eine gute Berufsgrundlage zu ermöglichen, welche Aspekte sehen Sie hier als die wichtigsten?

SK: Zunächst einmal natürlich die Möglichkeit, dass sie die Ausbildung bekommen und abschließen können, für die sie sich entscheiden. Damit es dann ein erfüllendes Berufsleben sein kann, sollte ein Beruf gewählt werden können, der einen glücklich macht und nicht Rollenmuster bedient. Hier bedarf es einer klischee-freien Unterstützung bei der Entscheidungsfindung. Da sich die Berufsvorstellung aber auch wandeln kann, sollte die Grundlage fundiert sein. Am Anfang nach der Ausbildung möchte man ja häufig erstmal Geld verdienen, sich Wünsche erfüllen, später kann die Freizeit wichtiger werden oder etwas anderes. Nichtsdestotrotz wird man viel Zeit im Beruf verbringen, daher sollte man schon darauf achten, dass man diesen gerne ausübt. Für mich persönlich ist es zudem wichtig, morgens aufrichtig in den Spiegel schauen zu können. Ich freue mich fast immer darauf zu erfahren, was der Tag so bringt, und jeder ist anders. Eine immergleiche Tätigkeit wäre z. B. nichts für mich. Wichtig ist, dass man sich dort, wo man ist,

entwickeln kann. Und zwar so, wie es zum eigenen Leben passt. Der Arbeitgeber sollte das unterstützen. Die Grundlage sollte also weiter ausgebaut werden können. Wertschätzung findet ja nicht nur auf dem Lohnzettel statt. Das gilt völlig geschlechterunspezifisch: Wenn man auf einem Arbeitsplatz hockt und nicht vor und nicht zurück kommt und eigentlich schon nahezu abstumpfen MUSS, um es zu ertragen, sollte man sich fragen, ob man dort richtig ist.

KomZ: Welche Vorteile bringen Frauen denn gegenüber männlichen Arbeitnehmern mit?

SK: Ich würde schon behaupten, dass die Mehrzahl, nicht alle, deutlich emphatischer ist, als die männlichen Kollegen, was ich als sehr wichtig empfinde, hierbei oft auch besonnener. Dafür in derselben Mehrheit aber nicht so hart und weniger laut. Ich selber hätte da an einigen Stellen theoretisch besser schauspielern lernen müssen, um eine andere, somit eher den männlichen Attributen entsprechende Darstellung zu erreichen. Es heißt ja auch, dass Frauen weniger wahrgenommen werden, weil das männliche dominante Auftreten sie häufig überlagert. Der klassische Silberrücken. Das ist als Frau nicht so einfach und kann auch gehörig schief gehen, wenn man versucht, es lediglich zu kopieren, weil man dann ja wiederum in eine andere Ecke abgestempelt wird und z.B. auch nicht zum Zug kommt, bei dem Auftrag, den man gerade gerne hätte. So muss man sich da ein wenig durchbaldowern. Ich glaube aber gerade dieses Taktieren, in Verbindung mit der Empathie, ein bisschen weniger harsches oder impulsives Auftreten, ein etwas längerer Atem beim Aussitzen, das sind weibliche Stärken. Das eher Rabiante und ein „Das war schon immer so, das bleibt so“ verorte ich bei den Männern. Wobei man sagen muss, dass dieses Gorillabild bei den jüngeren Männern auch nicht mehr sonderlich hoch im Kurs steht. Das ist, glaube ich, auch für uns Frauen eine gute Entwicklung. Frauen müssen eher lernen, dass sie nicht immer alles schuld sind - ohnehin schon sehr wenig schuld sind - und Schuld nicht immer absorbieren müssen. In der Folge kommen sie sich dann auch weniger minderwertig vor, um so eine Entschuldigungsschleife zu vermeiden, die sich auch verbal in der Aussprache verfestigt. Diese hilft nämlich nicht dabei, ernst genommen zu werden oder gar sich durchzusetzen. Das soll nicht heißen, dass es keine durchsetzungsstarken Frauen gibt, aber ich möchte genauso wenig eine Frau, quasi eine „SilberrückIN“, als Kopie des männlichen patriarchalischen Pendants als meine Führungskraft. Es ist doch wichtig, dass Menschen, die in einer Position sind, wo sie Verantwortung für andere tragen, eine entsprechende Mischung bieten. So wie die Position es erfordert, fachlich wie menschlich. Soziale Kompetenz und Empathie, Wissen und Erfahrung. Ohne letztere geht es nicht bzw. schwer, das habe ich damals auch unterschätzt. Jüngere Personen haben mehr Energie, dafür weniger Erfahrung, später ist es eher umgekehrt. Das hat nichts mit dem Geschlecht zu tun, insofern ist es noch unsinniger, wenn ein nicht-kompetenter Mann eine Führungsposition erhält, der zwar nicht geeignet ist, aber die nötigen Karriereschritte gehen konnte, nur weil er sich lauter durchsetzen konnte. Das gilt genauso für Frauen. Ein Unternehmen, ein Team hat immer die am besten geeignete Führungskraft verdient. Ich kenne aber auch viele Männer, die sich kümmern und sorgen und dabei kompetent sind.

KomZ: Denken Sie, dass sich Arbeitsbedingungen für Frauen ändern müssen, um Chancengerechtigkeit zu erreichen?

SK: Ich denke nicht, dass Frauen in dem mir bekannten Umfeld grundlegend andere Arbeitsbedingungen brauchen. Vielleicht trifft dies sogar eher auf Männer zu, z.B. mit Blick auf die Akzeptanz von Elternzeit oder Teilzeitarbeit. Letztlich haben wir aber immer noch vielfach das Problem, dass der Mann die höher dotierte Position hat und es gesellschaftlich anerkannter ist, wenn die Frau zu Hause bleibt. Und warum muss jemand zu Hause bleiben? Wir haben also einerseits die Herausforderung, dass wir noch ein paar arg verkrustete Ansichten haben, die aus dem letzten Jahrhundert stammen und andererseits Rahmenbedingungen, die ein Umdenken wenigstens erschweren. In Schweden wird das Thema KiTa ganz anders gehandhabt. Dort sind Kinderkrankentage zum Beispiel ein ganz kleines Thema, soll heißen, bereits selbstverständlich. Es herrscht familiäre und berufliche Gleichberechtigung, da wird man stellenweise eher schräg angeschaut, wenn man als Mutter daheim bleibt, anstatt voll zu arbeiten. Hier ist das noch anders. Und man muss auch dazu sagen, dass die goldenen Zeiten, in denen es ausreichte, wenn nur einer arbeiten ging, auch in Deutschland für die Mehrheit längst vorbei sind. Insofern sehe ich die Bedingungen für Chancengerechtigkeit im Ansatz erst einmal in einer zuverlässigen Kinderbetreuung, bei der sich die Eltern nicht sorgen müssen, was wohl als nächstes wieder schief geht. Wenn die Kinder ganztägig gut betreut sind, können auch Mütter - wie im Übrigen auch Väter - ihren Beruf fokussiert ausüben. Und Karriere machen, wenn sie dies anstreben. Aber wo Schule und Studium gebührenfrei sind, warum müssen Eltern für die Kindergärten und KiTas bezahlen? Stellenweise lohnt es sich durch diese Kosten kaum, arbeiten zu gehen, vor allem, wenn man dann noch mehr Betreuung braucht, als die KiTa leisten kann. Das sehe ich auch als Fehler im System. Und damit verstärken wir den Eindruck, zumindest entlasten wir ihn so nicht, dass die Frau dann besser zu Hause bleibt und der Mann arbeiten geht. Ich höre das von einigen Freundinnen: Sie sind studiert, gut ausgebildet, voll motiviert und leistungsfähig, aber sie ziehen die ‚Hausfrauenrolle‘ vollen Wissens durch, eben oft aus Mangel an gangbaren Alternativen. Man findet aber auch kaum einen Arbeitgeber, der da das nötige Verständnis aufbringt, wo es dann auch mal heißt: „Komm, Dein Kind ist krank, das ist jetzt wichtiger.“ Gerade jetzt in der Pandemie wurde wieder klar, wie viel die Schulen und KiTas uns dann doch abnehmen! Ich frage mich aber auch, warum es da so einen Investitionsstau gibt, besser, überhaupt geben darf und weshalb die Betreuungszeiten nicht flexibler an die Arbeitszeiten angepasst werden können. Ich halte z.B. auch die Förderung von Betriebskindergärten für eine sehr sinnvolle Lösung. Von der betrieblichen Seite her muss ich aber sagen, dass ich denke, dass die Pandemie uns an einigen Stellen angezeigt hat, was man besser machen kann. Wie zweitrangig häufig auch die Anwesenheit im Büro ist. In unserem Unternehmen leben wir das wo möglich schon länger so. Vertrauensarbeitszeit und mobiles Arbeiten sind da vollkommen klar. Und es funktioniert auch gut ohne durchgängige Präsenzzeiten. Mit Zuverlässigkeit und Vertrauen sind flexible Rahmen möglich. Ein Kleinunternehmen kann keine Konzerngehälter zahlen, das ist vollkommen klar, so können wir unseren MitarbeiterInnen aber anderweitig entgegenkommen, indem wir sie in den privaten Bereichen entlasten.

KomZ: Das Kompetenzzentrum Frau und Beruf hat sich genau deshalb zum Ziel gemacht Familienfreundlichkeit zum Markenzeichen der regionalen Wirtschaft zu machen. Ist das in Ihren Augen ein wichtiger Wirtschaftsfaktor?

SK: Mit Sicherheit. Ich habe es ja gerade schon angesprochen. Ich persönlich finde unsere Region auch so nicht unattraktiv, sondern v.a. durch die Hochschulen und die Grenznähe sogar sehr bereichernd. Aber dies wäre bestimmt für sehr viele Menschen ein hoher Mehrwert, um sich hierher zu orientieren. Ganz einfach herunter gebrochen ist der Faktor, den man wohl am leichtesten quantifizieren kann, Zeit. In einer familienfreundlichen Umgebung habe ich mehr Zeit zu arbeiten, wenn ich sie nicht mit Sorgen um die Betreuung meiner Kinder verbringe, wenn ich nicht vollkommen unter Druck stehe, weil die KiTa- oder Schulzeiten mit den Bürozeiten kollidieren. Und es geht ja nicht nur um Kinder. Andere pflegen ihre Angehörigen, was die pflegende Person ebenfalls in Anspannung und unter Druck setzt. Wenn ich aber Zeit geben kann und damit Sorgen nehmen, dann kann ich das betriebswirtschaftlich quantifizieren. Und wenn sich das herumspricht und vor allem ernst gemeint ist, nicht nur ein Slogan, der nicht erfüllt wird, gehe ich davon aus, dass das wirkt. Wenn man es nicht sofort wieder kaputt regelt! Pragmatisch ist es hilfreich. Umsetzen ist hilfreicher als ständig debattieren. Vielleicht muss es dafür einfach auch eine Modellregion geben, an der man ablesen und berichten kann, was es bringt. Darüber könnte man vielleicht auch einmal nachdenken, sofern es dies nicht schon längst gibt. Bisher scheitert vieles, glaube ich, an einem - Entschuldigung - Verwaltungswahnsinn, der häufig gute Möglichkeiten durch hohen Aufwand unattraktiv macht. So sehr, dass sogar kommunale Arbeitgeber auf viele bestehende Möglichkeiten der Erleichterung, die sie ja prinzipiell vor den Füßen liegen hätten, gar nicht zugreifen. Wir reden letztlich auch hier von einem regelrechten Umdenken! Es ist keine leichte Aufgabe, aber ich bin sicher, dass es einige Möglichkeiten gibt, die auch nicht allzu viel kosten. Irgendwo müssen wir einfach mal anfangen. Am besten sehr bald.

KomZ: Was möchten Sie Frauen mit auf den Weg geben, die sich beruflich entwickeln möchten und Karriere anstreben?

SK: Es hilft viel, an sich zu glauben. Es hilft auch sehr viel, immer neu zu hinterfragen. Auch sich selbst. Und nicht einfach alles blind zu glauben, wenn eine Autoritätsperson sagt „Das ist so“. Ist es wirklich so? Vertraut auf Euer Bauchgefühl. Das sollte nicht ignoriert werden. Findet einen Beruf, eine Karriere, der Ihr Freude abgewinnen könnt, und wenn die dann nicht in irgendein Klischee passt, steht Ihr dazu und lasst euch nicht beirren. Sucht Euch Menschen, mit denen Ihr gut abschalten könnt, Freude habt und die Euren Horizont erweitern. Und steht dazu Frau zu sein. Das ist nichts Schlimmes, schon gar nichts Minderwertiges, im Gegenteil: seid stolz darauf. Geht Euren Weg, lasst Korrekturen zu und lernt Rückschläge zu verkraften und zu nutzen.

Für weitere Informationen über Silke Karlsson und die ANPLICON GmbH, besuchen Sie das Unternehmen auf den eigenen Seiten unter

www.anplicon.de



gefördert von:
Ministerium für Heimat, Kommunales,
Bau und Gleichstellung
des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Erwachsen mit uns in Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung



Das Projekt „Die Region Aachen und ihre neuen Vorbilder“ ist eine Initiative des Kompetenzzentrums Frau und Beruf Region Aachen und soll die Sichtbarkeit von Möglichkeiten zur Karriereentwicklung von Frauen erhöhen.