

Mutter sein braucht ein ganzes Dorf

Wenn Tatjana Hadermann arbeitet, tragen viele Menschen zu ihrem Glück im Job bei: Ein loyaler Mann, eine hilfsbereite Familie und Freunde, verständnisvolle Arbeitskollegen – und ein vorurteilsfreier Chef.

Von Barbara Jehle

Es gibt das afrikanische Sprichwort: «Um Kinder zu erziehen, braucht es ein ganzes Dorf.» Tatjana und Roman Hadermann und ihr Sohn Luan können sich nicht gerade auf ein Dorf, aber doch auf ein hilfsberechtigtes Grüppchen von Eltern, Freunden und Spielgruppenbetreuerinnen verlassen. «Organisatorisch geht Kind und Job nur, wenn alle mithelfen», sagt die Juristin und Biologin Tatjana Hadermann. Die 38-Jährige arbeitet in einem 80-Prozent-Pensum als Abteilungsleiterin der Stabsstelle Rechts- und Wirtschaftsfragen beim Amt für Volkswirtschaft. Ihr Mann Roman hat einen Vollzeitjob als Koch in der Entwicklung von Frischprodukten und Convenience Food.

«Ausgeklügelter Schichtbetrieb»

Die Betreuung von Sohn Luan bezeichnet Hadermann als «gut ausgeklügelten Schichtbetrieb». Eine normale Woche sieht bei den Hadermanns so aus: Tatjana bringt Luan von Montag bis Mittwoch jeweils morgens in eine Spielgruppe – am Mittag wird er dort von den Grosseltern oder einer Freundin von Tatjana abgeholt. Ab halb vier Uhr ist wieder Vater Roman mit der Betreuung an der Reihe. Er ist dann schon von der Arbeit zurück – die für ihn immer um fünf Uhr morgens losgeht. Am Donnerstag und Freitag betreut Tatjana ihren Sohn morgens selbst: Roman und sie geben sich nach der Mittagszeit zu Hause die Klinke in die Hand – und Tatjana rennt zur Arbeit los. Wenn irgendwo etwas mal nicht nach Plan läuft, springen die Grosseltern ein, wofür sie «extrem dankbar» sei.

Feind «schlechtes Gewissen»

An ein paar Abenden pro Monat ist die Juristin «an momentan sehr intensiven Sitzungen» als Stiftungsrätin des Liechtensteinischen Landesspitals. «Das gesamte Pensum ist oft gross und ich würde Luan jeden einzelnen Tag gerne länger sehen und mit ihm etwas unternehmen.» Mischen möchte sie aber keine ihrer Tätigkeiten: «Ich finde auch die Arbeit für das Spital extrem sinnvoll und spannend», so Hadermann. Zu kurz komme das gemeinsa-



Mutter und Führungskraft in einem: Für Tatjana Hadermann ist es eine tägliche Herausforderung, gleichzeitig die beruflichen Leistungen zu erbringen und für ihren Sohn Luan da zu sein. Bild Daniel Schwendener

me Familienleben und der weitere Ausgleich zum Beruf, «das muss bei uns momentan noch alles am Wochenende stattfinden.»

Bis zu Luans Geburt sei das Wort «Doppelrolle» für sie einfach eine Worthülse gewesen. Mittlerweile habe es sich mit Inhalt und Gefühl gefüllt. «Mutter sein und die Arbeit als Juristin sind wirklich zwei komplett verschiedene Welten.» Wenn sie im Büro ist und beispielsweise ein Schnuller in der Handtasche zum Vorschein kommt, vermisse sie ihren Sohn und werde nachdenklich, aber auch dankbar: «Es klappt nicht bei allen so gut. Ich bin sehr glücklich, dass sich beide Rollen bei mir so schön ergänzen.» Neben der sehr guten Organisation sei auch das Verständnis und die moralische Unterstützung ihres Umfeldes extrem wichtig. Ab und zu – «oder besser gesagt ständig», wie sie lächelnd einräumt – plage sie ein schlechtes Gewissen gegenüber Luan und auch ihrem Mann. Roman sei aber

absolut loyal und kritisiere sie nie wegen ihres Jobs und der Arbeit für das Spital. Es braucht aber noch viel mehr, als die Unterstützung in der Erziehungsarbeit.

Entgegen kommt der jungen Mutter auch, dass sie durch ihre Führungsposition und ihre eher langfristigen Projekte relativ flexibel arbeiten kann. «Ich kann es mir meist einrichten, morgens nicht um 8 Uhr im Büro sein zu müssen und an zwei Tagen nachmittags bis abends zu arbeiten.» Glück hat Hadermann auch mit ihren zwei Teilzeit-Mitarbeiterinnen, die ebenfalls Mütter sind. Sie lobt die gute Zusammenarbeit: «Ich suche nicht gezielt nach Müttern, aber es ist toll, dass wir zusammen beweisen können, dass es sehr gut funktioniert.»

Voneinander lernen

Hadermann erlebt ihre Mitarbeiterinnen als gründlich und gewissenhaft – und vielleicht eine Spur selbstkritischer als männliche Kollegen: In Gesprächen mit Frauen würde oft hinterfragt und nachgehakt. «Männer wiederum entscheiden sich oft schneller für einen bestimmten Lösungsansatz», sagt sie. Beide Varianten hätten

je nach Situation ihre Berechtigung, sie möchte das unterschiedliche Kommunikationsverhalten von Männern und Frauen (siehe Interview unten) nicht werten. «Untereinander sind Männer im Berufsleben oft sehr direkt. Wenn ich als Frau direkt bin, irritiert das wohl manchmal.» Aber es könnten beide Seiten etwas voneinander lernen – es brauche dafür aber im Alltag von beiden viel Fingerspitzengefühl.

Hadermann möchte vor allem für mehr Verständnis gegenüber Müttern werben: «Wenn eine Mutter zu spät kommt, sind sich viele wohl gar nicht bewusst, was für einen Aufwand Mütter haben, bevor es mit der Arbeit losgeht.» Bis ein Kind nur schon ins Auto verfrachtet und am Betreuungsplatz ist – in letzter Sekunde bestehe es darauf, noch schnell das Lieblingsstiftchen zu holen. Und manchmal müsse man ein Kind beim Abschied etwas länger trösten, weil Tränen kullern.

Auch die mangelnde Offenheit gegenüber Teilzeitarbeit mache Frauen manchmal zu schaffen: Pauschalurteile wie «mit Teilzeit-Mitarbeiterinnen kann es von der Leistung her nicht klappen» seien nicht zeitgemäss, denn dass Mütter Teilzeit arbeiten und da-

bei erfolgreich sind, sei in vielen Ländern «schon längst normal, so Hadermann.

Nicht nur die Karriere im Kopf

Was aber noch nicht «ganz normal» ist, sind Frauen in Führungspositionen: Die Juristin beobachtet, dass Teilzeitarbeit oder Jobsharing in einer Führungsposition noch nicht überall akzeptiert sind. Zudem denkt sie, dass Männer oft Männer einstellen, weil sie glauben, besser abschätzen zu können, was sie mit einem Mann erwartet.

Männer und Frauen erwarten nach Hadermanns Ansicht nicht immer das Gleiche von einem Job: «Gerade Mütter wollen oft mehr als eine steile Karriere. Die Zufriedenheit und die Möglichkeit, einen Ausgleich zwischen Familie und Beruf zu haben, ist ihnen wichtig. Der ganze Aufwand mit der Organisation lohnt sich nur, wenn man glücklich damit ist.» Sie sehe es auch ein, wenn Müttern eine Doppelrolle zu anstrengend ist und sie sich deswegen nicht um Führungspositionen bewerben. Womit Frauen zudem Mühe hätten, sei die Distanz zu den Mitarbeitern in Führungspositionen: An der Spitze ist es etwas einsamer.

«Eine fordernde Frau kratzt am Selbstbild der Männer»

Frauen verunsichern Männer, wenn sie direkt sagen, was Sache ist. Sie sollten mit ihrer Meinung trotzdem nicht hinter dem Berg halten, sagt Kommunikationsberaterin Trix Angst.

Mit Trix Angst* sprach Barbara Jehle

Frau Angst, sind Frauen, die im Berufsleben direkt kommunizieren, Männern ungeheuer?

Trix Angst: Wenn zwei dasselbe tun, ist es nicht das Gleiche. Ich kann Ihnen ein Beispiel von einem grossen Unternehmen geben: Eine Frau auf der zweithöchsten Führungsebene hat sich mir gegenüber in einem Interview als zackige Person beschrieben; sie sei mit Brüdern aufgewachsen und habe gelernt, resolut aufzutreten. Bei ihr gehe alles Schlag auf Schlag. In diesem Unternehmen sind Frauen in

Führungspositionen schon ungewöhnlich genug. Die Frau sagt, sie müsse sich sehr genau überlegen, wie sie auftritt. Reden, wie ihr der Schnabel gewachsen ist, ginge gar nicht. Sie provoziere damit viel zu viele Widerstände.

Was ist Ihre Erklärung dafür?

Die Rollenbilder. Was eine Frau und ein Mann angeblich dürfen und was nicht, ist tief verankert. Es gibt eine Untersuchung, wie in Bewerbungsgesprächen das Auftreten von Männern und Frauen beurteilt wird. Wenn Frauen klar sagen, was sie wollen, ist das oft zu viel. Wenn ein Mann dasselbe tut, ist er durchsetzungsstark und eine Führungspersönlichkeit. In unserer Gesellschaft sind viele irritiert, wenn eine Frau anders auftritt als gewohnt – gerade wenn sie auf einen Mann trifft, in dessen Familie sich Frauen eher unterordnen. Wenn da plötzlich im Beruf

eine fordernde Frau auftaucht, kratzt das am Selbstbild des Mannes.

Was raten Sie den Frauen? Sollten sie versuchen, sehr viel Fingerspitzengefühl zu zeigen, oder einfach sich selbst sein?

Ich führe gerade einen Kurs mit dem Titel: «Meinen Kommunikationsstil (er)finden». Frauen sollen dort lernen, den Stil zu finden, der ihnen wirklich liegt. Sie sollten nicht das Verhalten, das sie bei Männern beobachten, imitieren und sicher keine männlichen Gockelgebärden übernehmen, sondern authentisch rüberkommen. Ich rate jeder Frau, dass sie ihre Ansichten klar und deutlich kommuniziert. Zudem können Irritationen auch angesprochen werden. Viele Menschen scheuen sich aber etwas davor.

Gerade Männer scheuen sich vor Metakommunikation.

Ja, aber die Irritation spüren ja beide, Mann und Frau. Durch direktes Ansprechen kann sie gelöst werden.

Wie können Mütter auf Kommentare von Arbeitskollegen reagieren, wenn sie wegen der Kinder mal früher weg müssen oder zu spät zur Arbeit kommen?

Der Vorgesetzte sollte auf solche Kommentare reagieren, er ist für die Firmenkultur verantwortlich. Ich finde es schwierig, diese Aufgabe auf einzelne Frauen abzudelegieren. Sie gehört in einen grösseren Rahmen. Es gibt Firmen, in denen fast niemand Vollzeit arbeitet. Es ist klar, dass die Mutter oder der Vater nicht arbeiten können, wenn ein Kind krank ist. Dies sollten Kollegen nicht kommentieren. Wenn die Firmenkultur dagegen vorgibt, dass man bis 19 Uhr am Schreibtisch sitzen sollte, wird jemand schon besonders beäugt, wenn die Person um halb sechs das Kind in der Krippe

abholen muss. Ich finde, man sollte solche Fälle zuerst mit Vorgesetzten und dann an Teamsitzungen besprechen. Nur, weil jemand um halb sechs aus dem Büro geht, heisst das nicht, dass die Person nicht mehr erreichbar ist. Viele gehen auch abends nochmals ins Internet, um zu arbeiten und sind per Handy erreichbar. In vielen Firmen gibt es aber eine Präsenzkultur. In der Wahrnehmung der Kollegen arbeiten diejenigen gut, die ständig sichtbar sind. Auch das ist ein Mythos, ein stark männlich geprägtes Bild.



*Trix Angst ist Arbeits- und Organisationspsychologin und Kommunikationsberaterin.