

Einleitung

Johanna klickt SENDEN, um die letzte E-Mail für den Tag abzuschicken, lehnt sich in Ihrem Bürostuhl zurück und schaut auf die Uhr. Sie spürt Erleichterung und Vorfreude. Sie liegt gut in der Zeit – ihr bleibt noch eine halbe Stunde, um ihre Sachen zusammenzupacken, sich eine Cola light zu holen und pünktlich um vier Uhr beim Fußballtraining ihres Sohns zu sein. Sie genießt es, den Donnerstagnachmittag mit ihm zusammen zu verbringen. Damit sie rechtzeitig Schluss machen kann, kommt sie donnerstags schon morgens um sieben Uhr ins Büro. Die restliche Arbeit erledigt sie dann abends von zu Hause aus. Diese Regelung ist die Überstunden wert, denkt sich Johanna und packt ihre Unterlagen zusammen. Ihrem Chef ist das egal, hat er gesagt, solange es nur einmal in der Woche ist. Sie fährt sich durch die Haare. Wirkte er letzte Woche nicht ein wenig verärgert, als sie ihn daran erinnerte, dass sie an diesem Nachmittag ein Meeting versäumen würde? Aber das bildet sie sich sicher nur ein. Denn schließlich macht sie ihre Arbeit ausgezeichnet. Sie ist so etwas wie der kommende Star des Unternehmens. Natürlich wird sie gleich wieder das Spießrutenlaufen ertragen müssen, wenn sie mit der Aktentasche in der Hand an ihren Kollegen vorbei das Büro verlässt. Sie werden ihr mit hochgezogenen Augenbrauen nachschauen. Ihre Schultern verspannen sich ein wenig, als sie nach den Schlüsseln greift.

Auf ihren Schreibtisch fällt ein Schatten. Ihr Chef, Michael, ein freundlicher, aber anspruchsvoller 52-Jähriger, eine Spitzenkraft des Unternehmens, hält etwas in der Hand. Ihr Magen krampft sich zusammen, als die blaue Sammelmappe auf ihrem Tisch landet. »Johanna.« Seine Stimme klingt angespannt, fast aufgeregt. »Wir haben gerade das Angebot bekommen, es mit der Clearwater-Sache zu versuchen. Könntest du dir das mal eben angucken und mir sagen, was du davon hältst?« Johanna startt ihn entsetzt an. Frustriert hält sie inne. Ihr Mutterherz schmerzt, wenn sie sich ihr enttäushtes Kind vorstellt. Kann sie Nein sagen? Aber dann schaltet sich ihr Ego ein. Die Clearwater-Sache, sie kennt dieses Projekt aus dem Effeff. Das ist genau der Auftrag, der ihr Adrenalin hochschnellen lässt und der ihr Image entscheidend aufpolieren würde. Warum gibt es nie eine einfache Lösung? Es würde sicher auch ausreichen, sich die Unterlagen später anzuschauen und Michael dann eine E-Mail mit ihren Bemerkungen zu schicken, aber wie würde das aussehen? Desinteressiert? Oder einfach nur gleichgültig? Sie fühlt sich körperlich schlecht, weil die Produktion der Stresshormone auf Hochtouren läuft – das kennt sie nur zu gut. Warum fühlt sie sich immer so schuldig, machtlos und in die Ecke gedrängt?

Johanna könnte auch Andrea heißen oder Carmen, oder sie könnte auch Susanne genannt werden. Sie könnte Vertreterin, Ärztin oder Buchhalterin sein. Sie könnte in München, Berlin oder New York leben. Und die Verabredung mit ihrem Sohn könnte genauso gut ein Besuch beim alten Vater, das Training für den nächsten Marathon oder einfach ein schon lange geplanter Abend mit Freunden sein.

Johanna ist so, wie wir waren. Wahrscheinlich ist sie so, wie Sie jetzt sind. Aber so muss das nicht bleiben – nicht mehr lange jedenfalls.

Viele Jahre lang haben wir beide uns über unsere Situation ausgetauscht, über unsere Versionen von Johannas Erfahrungen. Zunächst sprachen wir nicht alles offen aus, fühlten vorsichtig vor, bis wir merkten, dass wir eine ähnliche Einstellung hatten. Wir machten uns beide Sorgen, dass es nicht ausreichen könnte oder einfach nicht professionell wäre, wenn wir nicht genügend Ehrgeiz zeigten. Wenn wir zwar arbeiteten, aber nicht ständig offensiv danach strebten, an die Spitze zu kommen. Wir machten es wie die Männer in ihrem Old-Boys-Network, nur umgekehrt: Wir beratschlagten gemeinsam, wie wir es am besten anstellen sollten, wenn wir aussichtslose Jobs *absagen* oder extrem verlockende Beförderungen *ausschlagen mussten*, weil sie die hart erarbeitete Balance unseres täglichen Lebens zu kippen drohten. Je mehr wir darüber sprachen und lasen und uns später gegenseitig davon erzählten, desto deutlicher wurde uns beiden, dass wir uns mit einem Thema beschäftigten, das weit über unsere eigenen Befindlichkeiten hinausging. Wir waren auf nichts weniger als eine gärende Revolution der Arbeitsverhältnisse gestoßen. Und diese Revolution betrifft glücklicherweise uns alle und sie passt in jede beliebige Wirtschaftswelt. Insbesondere, da ökonomisch schwierige Zeiten den Wandel umso schneller einleiten.

Einige Fakten: Die überwältigende Mehrheit der Frauen sehnt sich geradezu danach, die gefürchtete Karriereleiter zu kippen, um so dem täglichen Stress zu entkommen, das Kind rechtzeitig aus der Kindertagesstätte abzuholen. Aber zugleich halten sie an ihrem Status fest. Wir haben genug davon, eine 50- oder 60-Stunden-Woche abzuleisten, nie in Urlaub zu fahren und uns Tag für Tag ohne Sinn und Verstand abzuheizen. Genauso gut wissen wir, dass die Lösung nicht in Kitas besteht, die längere Öffnungszeiten haben, oder darin, mehr Babysitter anzustellen oder unsere Ehemänner zu bitten, zu Hause zu bleiben. Denn wir sind es, die mehr Zeit wollen – für unsere Kinder, unsere Eltern, unsere Aktivitäten, für uns.

Die meisten gut ausgebildeten Frauen wollen gar nicht aufhören zu arbeiten, selbst wenn sie es könnten. Wir wollen unsere Hirne benutzen und im Berufsleben produktiv arbeiten, aber wir wollen, dass es nicht länger an die Substanz unserer Familien oder unseres Lebens außerhalb des Berufsalltags geht. Wir müssen entschleunigen. Wir *wollen* entschleunigen: uns die Zeit nehmen, uns bei der Kassiererin im Supermarkt zu bedanken, es genießen, mit unserem Nachbarn zu plaudern, es ausnahmsweise mal schaffen, das Kind ohne Eile zum Ballett zu fahren oder zu unserer Literaturgruppe zu gehen. Wir wollen unser Leben *leben*.

Und ehrlich gesagt, gilt dasselbe für unseren Beruf. Gern würden wir im Büro unsere Zeit damit verbringen, unsere Energie in sinnvolle und befriedigende Aufgaben zu stecken und mit unseren Kollegen wie mit Erwachsenen umzugehen – ergebnisorientiert zu arbeiten. Wir haben schon zu viel Zeit damit zugebracht, uns um unser Zeiterfassungskonto Sorgen zu machen oder einem Macho nach der Pfeife zu tanzen, nur um schließlich den ersten Preis im Wettbewerb »Wer am längsten im Büro bleibt« zu gewinnen.

Die Situation ist derart düster, dass sich die meisten von uns, sollten sie gefragt werden, sogar für *weniger* Verantwortung entscheiden würden. Wir würden Aufgaben, einen Titel, ja sogar eine Gehaltserhöhung für mehr Zeit, Freiheit und Harmonie tauschen. Wir wollen nicht aufhören – ganz im Gegenteil – aber die Zeit hat sich zu unserer neuen Währung entwickelt. Einer erst kürzlich herausgegebenen Studie zufolge geben 87% der befragten Frauen an, sie wünschen sich eine »bessere Balance«, oder, wie wir es nennen würden, mehr *gesunden Menschenverstand* am Arbeitsplatz. (Und wir wissen nicht, ob die restlichen 13 % ehrlich waren.)

Dieses Thema hat mittlerweile sogar im Weißen Haus eine Verfechterin. »Es ist immer ein Schuldgefühl da«, sagte Michelle Obama in einem Interview zu Claire, die sie zum Wahlkampf befragte. »Schuldgefühle begleiten berufstätige Frauen und Mütter ständig, egal wie du dich verhältst.« Die First Lady möchte die Aufmerksamkeit der Nation darauf lenken, wie frustrierend es für viele Frauen ist, ständig aufs Neue die Balance zwischen Beruf und Familie zu schaffen, ein Problem, das sie selbst bewältigen musste.

Sie war der Stolz ihrer Familie, die aus der Arbeiterklasse stammt, und legte wie ihr Bruder ein hervorragendes Examen in Princeton ab, um danach in Harvard Jura zu studieren. Bevor ihr Mann Präsident wurde, hatte Mrs. Obama eine glänzende Karriere hingelegt. Nach der Geburt ihrer beiden Töchter war für sie klar, dass deren Erziehung höchste Priorität für sie haben würde. Dies berücksichtigte sie auch in ihren beruflichen Entscheidungen, indem sie Flexibilität den Vorrang vor Beförderungen gab. »Gleichgültig, welche Entscheidungen du auch immer triffst«, fasste sie mit einem verständnisvollen Kopfschütteln zusammen, »du hast immer das Gefühl, du solltest mehr für die andere Seite tun.«

Es ist toll, dass wir mit unserer Angst nicht alleine dastehen, aber Sie werden sich sogar noch besser fühlen, wenn Sie begreifen, dass diese speziell weibliche Selbstkasteiung unnötig ist. Für Sie genauso wie für jede andere Frau. Diese Zeiten sind vorbei. Warum?

Das Ausmaß an Veränderung, das unter der Oberfläche brodelt, ist immens. In diesem historischen Moment formieren sich Einflüsse von außen, die einen grundlegenden Umbruch in der Arbeitswelt herbeiführen werden.

Eine weitere Tatsache: Wenn es um Neueinstellungen geht, stehen Frauen ganz oben auf der Wunschliste vieler Unternehmen. Sie haben keine Ahnung, wie wichtig Sie geworden sind. (Naturgemäß wird diese Information nicht einfach in die Öffentlichkeit hinausposaunt. Das würde uns zu viel Macht verschaffen.) Aber eine wertvolle Entdeckung in einer neuen Wirtschaftsstatistik besagt eindeutig, dass wir so viel Macht und Einfluss haben wie nie zuvor. Und harte Fakten sind entscheidend, denn wir bekommen von der Geschäftswelt nach wie vor nichts in den Schoß gelegt, nur weil wir es gern so haben möchten. Wir müssen uns unersetzlich machen, um die Veränderung zu forcieren. Und eigentlich sind wir es schon. Warum? Weil Unternehmen, die mehr Frauen in Führungspositionen haben, mehr Geld erwirtschaften. So einfach ist das.

Die Geschäftswelt verändert sich in einer Weise, die Hirnleistungen mehr Gewicht beimisst als Muskelkraft, und die Nachfrage nach unserem umsichtigen und konstruktiven Managementstil ist groß. Auch hier geht es nicht um Wunschdenken, das werden Sie aufgrund unserer Recherchen sehen und verstehen. Unsere besonderen, von der rechten Gehirnhälfte gesteuerten Fähigkeiten zum Multitasking und zur Problemlösung helfen uns, tragfähige Unternehmensentscheidungen zu treffen. Die Firmen verstehen mittlerweile, dass die Meinung von Frauen zu Produkten entscheidend ist, denn – wie wir alle wissen – sind wir es, die das meiste für die Familie einkaufen. Hinzu kommt die Tatsache, dass mehr Frauen Universitätsabschlüsse haben als Männer und dass ein Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften droht. Man kann eins und eins zusammenzählen: Nie waren wir begehrter. Darüber hinaus hilft es uns, wenn wir beobachten, wie die cleveren jüngeren Frauen Öl ins Feuer gießen, indem sie mehr Freiheiten fordern, als wir es jemals gewagt haben.

»Ich glaube, es geht dabei um Frauen, und in mancherlei Hinsicht sogar mehr noch um die Generation X und Generation Y«, stellt Meg Whitman, die frühere CEO von eBay und eine aufmerksame Beobachterin von Wirtschaftstrends, fest. »Kein Zweifel, die Arbeit und Arbeitsplätze verändern sich dramatisch.«

Noch eine Tatsache: Dies alles ist auch während einer Rezession nicht nur von Bedeutung, sondern absolut essenziell. Immer wieder haben uns Unternehmen eingeschärft, dass es in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wichtig ist, wertvolle Talente zu halten, ebenso wie es notwendig ist, Arbeitnehmer sinnvoll einzusetzen.

»In Zeiten wie diesen stützt es die Arbeitsmoral, wenn die Menschen selbst über ihre Zeit verfügen können und das Unternehmen eine gute Philosophie verfolgt«, so Cynthia M. Trudell, heute Vorstandsmitglied bei PepsiCo. »Und eines dürfen Sie nicht vergessen: Sie brauchen die besten und die klügsten Köpfe, wenn es wirtschaftlich gerade nicht so gut läuft.«

Was geschieht also, wenn Sie diese vielen Lobpreisungen über unser Geschlecht mit der Tatsache kombinieren, dass die meisten von uns nicht verbissen an die eisige Spitze der Erfolgsleiter klettern wollen? Es entsteht ein Rezept für einen Megatrend, den wir folgendermaßen nennen:

Womenomics /wim-en-'nom-iks/, **1. Macht. 2. Eine Initiative, die Ihnen ein Berufsleben verschafft, wie Sie es eigentlich wollen. 3. Die machtvolle Kollision zweier simpler Tatsachen: Die Mehrheit der Frauen fordert in genau jenem Moment neue Beschäftigungsbedingungen, in dem sie der gefragte Faktor der heutigen Berufswelt werden.**

Dank der aufregenden neuen *Womenomics*-Welt können wir berufstätigen Frauen endlich das bekommen, was wir eigentlich wollen. Wir können die Art und Weise, wie wir arbeiten und wie wir unser Berufsleben betrachten, radikal ändern. Erfolg wird nach unseren eigenen Maßstäben definiert. Das bedeutet nicht, dass wir für weniger Geld mehr arbeiten, nur weil es pseudoflexible Arbeitszeiten gibt – weit gefehlt.

Große Unternehmen beginnen, sich unseren Bedürfnissen und unserem Lebensstil in einem Maße anzupassen, wie es vor fünf oder sechs Jahren nicht möglich gewesen wäre. Endlich haben sie begriffen, dass wir nicht mit einer besseren Kantine oder einem Restaurantgutschein abgespeist werden wollen oder mit der kostenlosen Mitgliedschaft in einem schicken Fitnessclub, wenn wir Überstunden bis tief in die Nacht gemacht haben. All das sind nur glitzernde Handschellen, die uns angelegt werden, damit wir in unserem Job immer nur weiterarbeiten. Wir wollen Freiheit – die Freiheit, eigene Entscheidungen treffen und selbst über unser Arbeitsleben bestimmen zu können. Unser Talent, unsere Erfahrung, unser Fleiß und Engagement, das werden die Unternehmen bald erkennen, sind mehr als nur angemessene Gegenleistungen.

In aufgeklärten kleinen Bereichen der Arbeitswelt finden *Womenomics* bereits statt. Es gibt Unternehmen, in denen die Angestellten unter einer großen Zahl an Arbeitszeitmodellen auswählen können. Auch die Partner einer Anwaltskanzlei, die Teilzeit arbeiten, bekommen die großen Fälle. Es gibt Abteilungsleiter, die Vollzeit arbeiten, aber nicht mehr als 30 Stunden pro Woche an ihren Schreibtischen verbringen. Obwohl sie jeden Tag um 15 Uhr zu Hause sind, gelingt es beispielsweise Bilanzbuchhaltern, im ganzen Unternehmen geschätzt und ganz oben mit dabei zu sein. Darüber hinaus gibt es Unternehmen, bei denen Sie arbeiten können, wann und wo Sie wollen, solange unter dem Strich das Ergebnis stimmt. Technologien, Fähigkeiten und schlicht gesunder Menschenverstand befreien uns von dem überholten Konzept, von morgens bis abends in einem Büro eingesperrt zu sein. Das hätten wir uns vor zehn Jahren nicht im Traum vorstellen können.

Auch wenn es die Frauen sind, die diesen Umschwung vorantreiben, wird bald die gesamte Arbeitswelt davon profitieren. Einige Firmen schätzen diese Entwicklung von sich aus, andere müssen sanft darauf gestoßen werden, während der Rest vielleicht mit Gewalt in diese neue Ära hineingezogen werden muss. Aber sie werden alle dabei sein, genauso wie Sie.

Um eine befreiende Veränderung in der Arbeitswelt zu erreichen, bedarf es eines Umdenkens: Was Erfolg wirklich bedeutet, muss grundsätzlich neu bestimmt werden. Der Auslöser für diese Offenbarung kann allerdings sehr unterschiedlich aussehen. Wie für die meisten Frauen war er für uns die Tatsache, Kinder zu haben. Wir erinnern uns beide noch sehr deutlich an den Moment, als die Revolution in unseren Köpfen stattfand.

Katty

Bei mir hat es direkt im U.S. Capitol »klick« gemacht. An einem grauen regnerischen Nachmittag im März saß ich auf den Treppenstufen vor dem Kongress und wartete darauf, eine Live-Reportage über die jüngsten Intrigen unter den Abgeordneten zu machen. Da klingelte mein Telefon. Ich wusste genau, wer dran war, und versuchte, das Klingeln zu ignorieren. Am anderen Ende der Leitung war meine Chefin, um mir einen Job anzubieten, den ich aber nicht wirklich wollte. Oder eher: Ich wollte den Posten wirklich gern – Nachrichtensprecherin einer Abendsendung –, nur wollte ich nicht so viel arbeiten, wie ich es dann hätte tun müssen. Das Telefon klingelte schon wieder, aber ich ging immer noch nicht ran.

Ich war sicher, dass ich für den Job geeignet wäre und dass ich ihn gut machen würde. Ich wusste auch, dass ich in diesem Job Spaß hätte. Ich war aber vollkommen davon überzeugt, dass es mir nicht gut bekommen würde, wenn ich fünf Tage in der Woche arbeiten müsste. Das war jedoch die Bedingung. Ich war an einem Punkt angelangt, wo es nicht mehr weiterging. Meine derzeitige Arbeit machte mir auch viel Spaß, sie war einigermaßen ordentlich bezahlt und flexibel genug, dass ich genügend Zeit zu Hause sein konnte. Den neuen Job würde ich nur dann annehmen können, wenn ich eine Vier-Tage-Woche bekäme. Ich war schon drauf und dran, aufzugeben.

Eigentlich war das albern. Schließlich war ich eine erwachsene Frau und hatte dennoch Angst, den Anruf anzunehmen. Ich ging ran. Ich erklärte meiner Chefin, dass ich das Angebot nur annehmen könnte, wenn ich den Job nur vier Tage machen müsste, weiter würde ich nicht gehen. Ich bot an, natürlich gern auszuhelfen und einzuspringen, sollte die neue Nachrichtensprecherin verhindert sein. Aber ich könnte den Job nicht zu den vorgegebenen Bedingungen annehmen.

Darauf reagierte die Geschäftsleiterin in einer Art und Weise, mit der ich nicht gerechnet hatte. Sie sagte, sie wolle nicht nur den Ruf haben, familienfreundlich zu sein, sondern auch demgemäß handeln. Es sei in ihrem Interesse, Frauen mit Berufserfahrung auf Sendung zu haben, daher wolle sie gern, dass ich diesen Posten übernahm. Wenn ich den Job nur in Übereinstimmung mit meinen sonstigen Verpflichtungen

machen konnte, dann würde sie mit ihren Vorgesetzten darüber reden. Sie wollte ihnen nahelegen, meinen Vorschlag mit der Vier-Tage-Woche anzunehmen. Das hat sie dann getan, und sie waren einverstanden. In diesem Moment kam meine Produzentin schreiend aus dem Capitol gerannt, ich hätte nur noch fünf Minuten, bis wir auf Sendung gehen. Danach habe ich fast wie in Trance eine politische Analyse abgegeben. Erst als ich fertig war, holte ich tief Luft und machte mir klar, dass ich alles bekommen hatte, was ich wollte.

Claire

Niemand schafft es, sich nicht von der Vorstandsetage von ABC News im 5. Stock einschüchtern zu lassen. Das vornehme Mobiliar, die gedeckten Töne. Wo der Vorstand die Köpfe zusammensteckt, um die neuen Leute im Sender zu beurteilen. So stellt man sich das als Besucher vor.

Aber damals war ich ein bisschen selbstbewusster als sonst. Ich hatte mir eine vernünftige Anfrage zurechtgelegt und fühlte mich stark, weil es mich eigentlich nicht sonderlich interessierte, welche Konsequenzen das haben würde. Es hatte Jahre gedauert, bis ich mir diese Haltung angeeignet hatte, aber schließlich funktionierte sie. Obwohl alles in unserem Geschäft immer in der letzten Minute passierte, musste ich wenigstens einige Dinge in meinem Leben planen können. Ich war damals 43 und hatte zwei Kinder.

Ich schwitzte ein wenig, und meine Stimme klang ein bisschen weinerlich. Ich senkte die Stimme eine Oktave, riss mich zusammen und trug mein Anliegen kurz vor. Die Geschäftsführerin, die mir am Tisch gegenüber saß, war seit Langem meine Mentorin, Unterstützerin und Freundin gewesen. Aber ich stellte fest, dass ich in meinem Kampf, die herrschenden Regeln zu ändern, immer frustrierter wurde. »Das verstehe ich alles, Claire ...«, sagte sie, »es ist nur so, dass ...« Sie suchte nach Worten. »Jeder hier springt, wenn wir sagen ›spring‹«, erklärte sie. »Nur du nicht.«

In einem Hollywoodschinken, der an der Börse spielte, hätte ich ihr entgegnet: »Ich werde springen. Wie hoch soll ich springen?« Aber ich wusste genau, dass ich diese Rolle nicht überzeugend spielen könnte. Stattdessen platzte ich heraus: »Ich denke nicht, dass ich ein Springer bin.«

Argh. Ich konnte nicht glauben, dass ich das gesagt hatte. Dann zuckte ich mit den Achseln, was auch nichts nützte, während ich mich selbst schalt und überlegte, wie sich die Eigenschaft »Nichtspringer« in meinem Lebenslauf ausmachen würde und ob das ein Zustand wäre, der mit Medikamenten behandelt werden könnte.

Die Geschäftsführerin schaute auf den Tisch. Ich bereitete mich auf das Schlimmste vor, aber das kam nicht. »Wir haben dir schon gesagt, dass wir deine Arbeit schätzen.« Sie seufzte. »Du bist zwar kompliziert, aber wir werden damit zurechtkommen.«

Ich fühlte mich unglaublich befreit. Zumindest hatte ich an diesem Punkt mit der Wahrheit über mein Leben nicht hinterm Berg gehalten. Ich bin eine komplizierte Nichtspringerin. Und ich habe meinen Job behalten. Was noch entscheidender ist, ich habe zum ersten Mal seit Jahren den wichtigen Schritt gemacht, meinen Job meinen Bedürfnissen entsprechend zu definieren, nicht andersherum.