



Impuls: Mutterschaft ist keine Lücke - sondern ein Kompetenzraum

Ich bin 49 Jahre alt, Polizist und habe in meiner Laufbahn viele unterschiedliche Funktionen durchlaufen. Warum beschäftigt mich dieses Thema?

Ich bin Vater von zwei Töchtern und die 14 Monate, die ich in Elternzeit verbracht habe, waren keine Auszeit. Sie waren eine Lektion in Führung, die mir kein Seminar oder Lehrgang je so vermitteln konnte. **Ich habe erlebt, wie Elternzeit im beruflichen Kontext vor allem als Unterbrechung sichtbar wird – als statistische Abwesenheit.** Weit weniger als jene Lebensphase, in der Verantwortung, Belastungssteuerung und Reife radikal wachsen. Und genau daraus ist für mich eine unbequeme Frage entstanden: **Wenn bereits mir als Vater institutionell vor allem Abwesenheit gespiegelt wird – wie wird dann erst auf Frauen in der Mutterschaft geschaut?**

Bei Frauen wirkt ein Führungsverständnis, das bis heute patriarchal geprägt ist. Ein System, das Führung noch immer mit ständiger Präsenz, uneingeschränkter Verfügbarkeit und lückenloser Beobachtbarkeit verwechselt. **Anerkannt wird, wer biografisch nicht stört.** Genau darin liegt der blinde Fleck unserer Organisationen.

Mutterschaft ist kein privates Randthema. Sie ist ein hochverdichteter Erfahrungsraum für Fähigkeiten, die wir in der Polizei für Führung als zentral deklarieren: Priorisierung, Konfliktfähigkeit, Improvisationsvermögen und die Fähigkeit, unter dauerhaftem Druck handlungsfähig zu bleiben. Wer im Familienalltag unter Schlafmangel und permanenter Verantwortung deeskaliert und reguliert, trainiert genau jene emotionale Stabilität, die im polizeilichen Gegenüber von unschätzbarem Wert ist. Wer Familienorganisation unter komplexen Bedingungen trägt, lernt Verantwortung nicht theoretisch, sondern praktisch. Und doch liest die Organisation diesen Kompetenzzuwachs als Defizit. Schwangerschaft und Elternzeit erscheinen in unseren Beurteilungsverfahren als Phasen eingeschränkter Verfügbarkeit. Das klingt formal neutral, ist aber in der Wirkung Ausdruck eines tief verengten Kompetenzverständnisses. Was wir nicht sichtbar machen, zählt nicht. Was wir nicht als Kompetenz anerkennen, behandeln wir wie eine Leerstelle.

Nicht die Mutterschaft ist also die Lücke. Die Lücke liegt im Kompetenzverständnis der Polizei. Solange Entwicklung vor allem dort erkannt wird, wo sie sich innerhalb klassischer, dauerpräsender und historisch männlich geprägter Erwerbsverläufe vollzieht, bleibt alles außerhalb dieses Rasters unterbewertet. Das ist kein Randproblem von ein paar Müttern. Das ist ein massives Führungsproblem einer Organisation.

Die Folgen dieses blinden Flecks zeigen sich besonders dort, wo es um Aufstieg und Spitzenpositionen geht. Wenn Frauen in Führungs- und Spitzenfunktionen weiterhin deutlich unterrepräsentiert sind, dann ist das nicht nur eine Frage mangelnder Repräsentanz. **Es ist auch ein Hinweis darauf, dass die Organisation bestimmte Lebensrealitäten bis heute nicht wirklich mit Führung zusammendenkt.** Dann stellt sich nicht nur die Frage, warum so wenige Frauen oben ankommen, sondern auch, welches Bild von Führung dort überhaupt zugrunde liegt – und für wen dieses Bild faktisch erreichbar ist. Solange Karriere noch immer an nahezu uneingeschränkte Verfügbarkeit, lineare Lebensläufe und ein patriarchal geprägtes Führungsverständnis gekoppelt bleibt, bleibt die Vereinbarkeit von Familie und Spitzenfunktion zwar formal möglich, praktisch aber strukturell erschwert. Die alte Logik „Karriere oder Familie“ wird vielleicht seltener offen ausgesprochen. In den Erwartungen der Organisation wirkt sie dennoch fort.

Wir müssen aufhören, Mutterschaft zu romantisieren oder als private Nebensache zu relativieren. Wir müssen anfangen, sie als echte Führungsressource zu begreifen. **Wer Frauen in Führungspositionen ernsthaft stärken will, darf die Fähigkeiten, die Führung menschlicher, reflektierter und belastbarer machen, nicht länger brachliegen lassen.** Es geht mir nicht nur um Vereinbarkeit oder Frauenförderung. Es geht um die grundsätzliche Frage: **Was erkennt die Polizei überhaupt als Kompetenz an?** Und warum scheitern wir ausgerechnet bei der Mutterschaft daran, Entwicklung als Entwicklung zu sehen?

Mutterschaft ist keine Leerstelle. Sie ist kein Karrierebruch. Und sie ist erst recht kein Makel. Die eigentliche Frage ist: Ist unsere Organisation bereit, das endlich gegen ihr eigenes, veraltetes Führungsbild anzuerkennen?

Ich weiß aus eigener Erfahrung: Die Kompetenz ist da. Wir sind nur bisher zu feige oder zu blind, sie zu befördern.

Über den Autor

Kai Sokolowski ist Polizist bei der Bundespolizei. Er ist Vater von zwei Töchtern und war bundesweit in zahlreichen Funktionen eingesetzt. Kai ist zudem leidenschaftlicher Radsportler und Küchenschphilosoph.

