

FRAUEN ANS RUDER

Sie sind bestens ausgebildet, topmotiviert und sie drängen nach oben: Zwischen Kindern, Küche und Karriere pocht eine neue Generation junger Schweizer Businessfrauen auf ein selbstbestimmtes Leben. Sie folgen dabei den Spuren der wenigen Frauen, die es bis heute in Spitzenpositionen geschafft haben. SIE+ER hat acht der Topmanagerinnen besucht. Macht ihr Vorbild weiter Schule, muss der Frauentag am 8. März schon bald den Männern gewidmet werden

TEXT FRANCA SIEGFRIED | FOTOS CHRISTINE BÄRLOCHER

MENTEES MIT MEISTERMENTORIN

Astrid van der Haegen (Mitte), Präsidentin der Wirtschaftsfrauen Schweiz, betreut den Frauennachwuchs und organisiert ein Mentoring-Programm. 300 Spitzenleute aus der Wirtschaft haben sich als Mentoren zur Verfügung gestellt. Ihre Mentees sind ambitionierte junge Frauen zwischen 23 und 33 (v. links n. rechts): Christine Herzer, Bettina Züger, Verena Wagner, Marisa Bützberger und Pamela Balmer. Alle sind top ausgebildet und voller Elan



Es ist kurz nach acht. Gartenstrasse 36. Doris Aebi steht am Fenster und kurbelt den Rollläden hoch. Seit einem Jahr hat sie ihr Büro in einer ehemaligen herrschaftlichen Wohnung im Zürcher Enge-Quartier. Die Strasse ist breit wie ein Boulevard und wird von prächtigen Häusern aus der Zeit der Jahrhundertwende von 1900 umsäumt. Financiers, Unternehmensberater und Anwälte gehen hier ihren Geschäften nach. Schon die schwere Eingangstür aus Eiche verschafft Respekt. Leises Knarren verrät das Alter des Parkettbodens beim Betreten ihres Büros, das einst als Salon diente. Mittendrin steht der Schreibtisch von Doris Aebi. Akten, Bücher und Zeitungen sind sorgfältig gestapelt. Aber das Herz des Raumes ist beim Erker, wo auf der Fensterbank ein Bildband liegt mit dem Titel «Women of our Time» – Frauen unserer Zeit. Zwei Sessel aus braunem Leder stehen da. In dieser Nische unterhält sich Doris Aebi mit ihren Kunden.

Sie gehört zur Generation von Frauen, die, ohne Vorbilder zu haben, an die Spitze vorgezogen sind. Eine Vorkämpferin. Die 41-Jährige hat sich so gut in eine Männerdomäne eingearbeitet, dass sie den Schritt in die Selbständigkeit wagte. Zuvor war sie Direktorin bei Headhunter Björn Johansson und trat auch als Jurymitglied in Jürg Marquards Fernsehsendung «Traumjob» auf. Aebi hat sich während des Studiums der Soziologie und der Doktorarbeit mit dem Thema Karriere beschäftigt.

«Das traditionelle Karrierebild stammt aus der Zeit der Industrialisierung», erklärt sie. «Eine Karriere entwickelte sich damals Stufe für Stufe, als «Aufsteiger» im Betrieb.» Sie sah aber, dass es noch drei andere Karrieremuster gibt: den «Quersteiger», der Firmenhopping praktiziert, den «Umsteiger», der sich in neue Berufsfelder wagt und den «Übersteiger», der sich selbständig macht. So wie sie selber. →



DIE SPITZENFRAU

«Ich stamme aus einer Familie mit sieben Kindern, meine Mutter hat immer nur das gemacht, was sie wirklich wollte. Sie war Hausfrau», sagt Nelly Wenger. «Meine Mutter ist mein Vorbild. Auch ich habe immer nur das getan, was mich überzeugte, das sollten alle Frauen tun. Es gibt kein allgemein gültiges Lebensmodell. Manche Frauen wollen beruflich Karriere machen und Kinder haben, andere sind glücklich

daheim mit ihren Kindern.» Nelly Wenger ist 50, hat zwei Kinder, einen Ehemann und machte eine Traumkarriere. Die ETH-Ingenieurin war Direktorin im Raumplanungsamt des Kantons Waadt. 1999 wurde sie zur «Madame Expo.02» ernannt. Unter ihrer Führung ist aus der Expo eine erfolgreiche Landesausstellung geworden. Danach hat Wenger das Berufsfeld gewechselt und ist heute «Madame Nestlé». Tochter, Sohn und Ehemann, aber auch ihre vielen Nichten und Neffen sind

begeistert vom Karrieresprung. «Sie sind nicht nur stolz auf mich, sondern sie essen sehr, sehr gerne Schokolade», sagt Nelly Wenger und lacht herzlich. Sie ist seit einem Jahr Generaldirektorin von Nestlé Schweiz. Zuvor hatte sie als Ingenieurin wohl wenig Ahnung von Schokolade, Senf oder Brotaufstrich. Aber Nelly Wenger führte während der Expo 6000 Mitarbeiter – und diese Erfahrung ist unbezahlbar. «Auch bei Nestlé, wie in anderen Unternehmen, gibt es im

Topmanagement wenige Frauen.» Eine «gläserne Decke» trennt noch immer das mittlere vom oberen Kader und nur wenigen Frauen gelingt es aufzusteigen: «Es ist schwieriger, als Frau an der Spitze zu stehen. Macht man die Sache gut, ist alles prima, macht man Fehler, wird es schnell bemerkt. Frauen werden viel genauer beobachtet als Männer. Aber man sollte nicht zögern und ständig überlegen, sondern einfach tun, tun, machen ...»

DIE MUTMACHERIN

Astrid van der Haegen, Präsidentin der Wirtschaftsfrauen Schweiz, ist eine erfolgreiche Unternehmerin. Der Taufpate hat ihr nicht nur Silber für die Aussteuer geschenkt, sondern sie auch ins Wirtschaftsleben eingeführt. «Mein Götti war Geschäftsführer der Wirtschaftskammer Basel», erzählt van der Haegen, die heute zwei Firmen, eine Werbe- und eine Künstleragentur ihr Eigen nennt. So ist der Götti der damals 20-jährigen Maturandin in die Rolle des Mentors geschlüpft, der Ratschläge erteilte, Anleitungen gab und Kontakte vermittelte. 26 Jahre später hat Astrid van der Haegen mit dem Vorstand der Wirtschaftsfrauen ein Mentoring-Programm auf die Beine gestellt: «Wir unterstützen Frauen und machen ihnen Mut zur beruflichen Herausforderung.» Sie konnte dafür 290 Männer und zehn Frauen von der Spitze der Wirtschaft als Mentoren junger Frauen gewinnen. «Besonders Väter von Töchtern bekennen sich heute zur Frauenförderung.» Noch können sich Frauen zwischen 23 und 33 mit höherem Bildungsabschluss als Mentee anmelden (www.mentoring.ch).



Aebi arbeitete auch in den Kadmern verschiedener Banken und engagierte sich einige Jahre als Solothurner Kantonsrätin. Das Curriculum dieser Frau ist abwechslungsreich. Kein Wunder, hat Partner René Kuehni, der im Bankbusiness tätig war, ihr vorgeschlagen, gemeinsam eine Firma zu gründen. Aebi wollte das «Kopffüßergeschäft» umkrepeln, andere Wege gehen. Die zierliche Frau ist mit ihrem Plan zum weiblichen Sherlock Holmes geworden. An diesem Morgen trägt sie sogar eine karierte Jacke aus feinem englischen Tuch, dazu einen langen Jupe. Die Meisterdetektivin ist im Auftrag von Firmen ständig auf Spurensuche nach tüchtigen Menschen, die an den Arbeitsplatz des Kunden passen würden – «tailor-made solutions in recruiting», – was so viel heisst wie massgeschneiderte Lösung für die Personalsuche. Zuerst klärt Aebi, welche Zielsetzung das Unternehmen hat, bevor sie ein Persönlichkeitsprofil des Kandidaten entwirft. «Ich werde auch von Firmen angefragt, die gerne Frauen einstellen würden, aber höre oft, dass es keine gebe», sagt sie. «Mit unserer Methode finden wir Kandidatinnen, an die sonst nie jemand gedacht hätte. Es gibt viele tolle Frauen, die ein grosses Potenzial haben, sich aber im Hintergrund halten und daher nicht erkannt werden. Diese Frauen werden auch in keiner Datenbank erfasst.»

Mangelnde Anerkennung der Arbeit von Frauen ist eine der gängigen Diskriminierungen in Betrieben: «Probleme sind die oft unterschiedlichen Massstäbe für Frauen und Männer bei Leistungsbewertungen», erklärt Patricia Schulz, Direktorin des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Mann und Frau. Viele Frauen werden nicht mit gleicher Wertschätzung behandelt, das zeigt sich in ihren Anstellungsbedingungen und in beschränkten Weiterbildungsmöglichkeiten. Doris Aebi weiss aber auch, dass die Kraft einer Persönlichkeit



DIE VOLLBLUT-UNTERNEHMERIN

Madeleine Bräuer wollte im Aussendienst bei Matzinger Flocken arbeiten. Dort war ihr Vater Chef. «Das ist nichts für Frauen, meinte er, und schickte mich in eine Arztgehilfinnen-Schule», erzählt die 55-Jährige. Danach lernte sie Medizinischen Laborantin. «Der Lohn in beiden Berufen war miserabel», sagt Bräuer. Sie wechselte ins Verlagsgeschäft und arbeitete auch, als die beiden Kinder klein waren. Führungserfahrungen sammelte sie als Präsidentin eines Skiklubs mit 300 Mitgliedern. Mit 41 wurde sie am Rücken operiert. Im Bett las sie Bücher über Manager sowie über gesunde Ernährung und hatte eine Geschäftsidee, die sie mit einem Institut in Brugg AG umsetzte. Am Haus liess sie eine Tafel anbringen: «Essen Sie genügend und werden Sie schlank.» Zehn Jahre später hat sich Managerin Madeleine Bräuer in der Villa «Hühnerwadel» in Lenzburg AG eingemietet. Aus ihrer Idee sind schweizweit 70 Betriebe entstanden: Para-MediForm, Institut für Gesundheit und Wohlbefinden – lustvoll zum Wohlfühlgewicht. Alles funktioniert auf der Basis von Franchising. 137 Frauen und drei Männer haben mit Bräuer Lizenzverträge abgeschlossen und erhalten dafür Support. Es sind ehemalige Kundinnen, Hauswirtschaftslehrerinnen, Ernährungsberaterinnen, sogar ein Arzt. Die Institute haben im letzten Jahr zusammen einen Umsatz von 21 Millionen Franken erwirtschaftet. «Zuerst nahm mich kein Banker ernst, als ich um Kredit nachfragte», erinnert sich Bräuer. «Ich wollte beweisen, dass Frauen etwas bewirken können.» In Deutschland gibt es schon fünf Institute. Ein Scheich aus Dubai hat sein Interesse angemeldet. Und sogar Banker erbitten bei Madeleine Bräuer einen Termin.



DIE LADY

Elisabeth Zölch machte in einer Partei Karriere, in der sich viele Männer heimisch fühlen, die mit Frauenemanzipation wenig am Hut haben. Die Rechtsanwältin hatte sich auf Gemeinderecht spezialisiert und engagierte sich für die SVP in der Gemeindepolitik. Als Tochter eines Dorfarterztes war es für sie selbstverständlich, sich für das Gemeinwohl zu engagieren. «Im Vorfeld der Nationalratswahlen las ich in der Zeitung, dass Adolf Ogi mich als Kandidatin vorschlug», erzählt sie. Ogi eröffnete ihr damit die Chance einer – erfolgreichen – politischen Karriere, die sich später vom Parlament in die Regierung verlagerte: Zölch war nicht nur die erste SVP-Nationalrätin, sie wurde auch die erste SVP-Regierungsrätin der Schweiz. «Ich habe jetzt zwölf Jahre gewirkt, viel reformiert und bewegt. Zwölf Jahre sind genug», sagt die Volkswirtschaftsdirektorin des Kantons Berns. Sie sieht nicht aus wie eine gestrenge Regierungsrätin: Sie trägt eine rehbraune Samtjacke mit Seidenjupe – eine weibliche Erscheinung. «Frauen müssen in einer politischen Karriere mehr persönliche Entscheidungen treffen als Männer», sagt sie. «Will ich Kinder? Wie viel Zeit werde ich für meinen Partner haben? Will ich mich öffentlicher Kritik aussetzen? Die beste Frauenförderung besteht nicht in einer Quotenregelung, sondern darin, Frauen zu zeigen, was sich in der Politik abspielt und wie sie sich einbringen können.» Im Büro ihres Regierungssitzes am Berner Münsterplatz steht ein gläserner Tisch. «Hier darf alles besprochen werden, nur in gedanklicher Freiheit kann sich Neues entwickeln», sagt Elisabeth Zölch. Sie wird im kommenden Mai nicht mehr zur Wahl antreten: «Ich möchte noch etwas Neues tun. Ja. Etwas, das mich fordert, erfüllt und packt. Etwas, das Sinn macht.»

in ihrer Ausstrahlung dank Lebenserfahrung liegt und stärker gewichtet wird als der Abschluss an einer Business-Schule.

«Der entscheidende Sprung einer Karriere geschieht im Alter zwischen 35 und 45», so Aebi. Viele Frauen legen heute besonderen Wert auf Eigenständigkeit: «Die Scheidungsraten steigen, die Versorger-Ehe ist zum Auslaufmodell geworden.» Daher sind Frauen auch viel hartnäckiger im Berufsleben. Im mittleren Kader gibt es schon bestens qualifizierte Frauen, die als Reservoir für Top-Positionen gelten. «Aber Karrieren kann man nicht planen, höchstens steuern. Frauen sollten sie auch nicht zu verbissen angehen, sonst löst das Frustrationen aus, die sich negativ auf die Ausstrahlung auswirken», sagt Aebi. Diese Strategie bewährte sich bei Nelly Wenger, die zu den wichtigsten Frauen in Schweizer Chefetagen gehört.

Leben und Karriere sind nicht planbar, sie ergeben sich. Wenn ein Kind auf die Welt gekommen ist, kann es schwierige Situationen geben, aber für alles gibt es eine Lösung, so habe ich immer agiert», erzählt Nelly Wenger, Generaldirektorin von Nestlé Schweiz.

In drei Prozent aller börsenkotierten Unternehmen sitzen Frauen in der Geschäftsleitung, in Verwaltungsräten vier Prozent. Eine traurige Bilanz, denn die Erwerbsquote der Frauen hat sich in den letzten dreissig Jahren von 45 auf 77 Prozent erhöht. Und die Bildungsstatistik von 2004 zeigt, dass 9202 Frauen gegenüber 6791 Männern einen Maturitätsabschluss gemacht haben. Gemäss Bundesamt für Statistik wird sich der Trend auch in den nächsten sechs Jahren halten. Offenbar haben viele junge Frauen in der Schweiz die Bedeutung der Bildung für ihre Zukunft erkannt. Sie sind selbstbewusst und pochen auf ihr Recht auf ein selbstbestimmtes Leben, das ihnen Kinder wie auch beruflichen Erfolg ermöglicht. Mit «Women's Vi-



DIE KREATIVE

«Das hier ist meine Freiheit», sagt Carmen Greutmann-Bolzern und dreht sich mit ausgestreckten Armen im Kreis. Die Innenarchitektin steht in einer leeren Halle. Seit zwanzig Jahren hat die 50-Jährige ihr Büro im unteren Stock einer alten Zigarettenfabrik in Zürich. Jetzt hat sie die obere Etage dazugemietet – und schon inspiriert sie der Raum zu neuen Ideen. Das Tempo ihrer Laufbahn raubt vielen den Atem. Nur ein Mann hat es geschafft, mit ihr Schritt zu halten: Urs. Ihn lernte sie an der Zürcher Hochschule für Gestaltung kennen. Er studierte Produktgestalter. Aus der Jugendliebe wurde eine Geschäftspartnerschaft, deren Karriere mit einem Jungdesignerpreis für Büromöbel startete. Carmen lernte bei ihrer Nonna, die im Tessin ein Ristorante führte, dass auch Frauen ihren eigenen Kopf haben. So managt die temperamentvolle Enkelin neben dem Job Haushalt, zwei Kinder und Hund. «Organisieren ist meine Stärke», bekennt sie. Das konnte sie schon mehrmals beweisen. Nach dem Grounding der Swissair musste sie innerhalb von neun Monaten den Umzug von 1200 Angestellten bewerkstelligen. «Nicht mal André Dosé bekam ohne meine Unterschrift ein neues Telefon», erzählt sie und lacht schelmisch. Vor drei Jahren erhielt sie eine Professur an der Akademie für Bildende Künste in München. Urs ist mit von der Partie. Das kreative Paar teilt sich den Lehrstuhl für Produktgestaltung und unterrichtet während des Semesters wöchentlich zwei Tage in München. Carmen und Urs sind das Beispiel eines DCC (Dual Career Couple), einer Doppelkarriere in der Partnerschaft. Es sind Partner mit ähnlicher Bildung, die sich gut ergänzen. Das erste bekannte DCC waren Marie Curie und ihr Mann; sie erhielten den Physik-Nobelpreis für die Entdeckung der Radioaktivität – das war vor hundert Jahren.



DIE GLEICHSTELLERIN


Als junge Juristin musste Patricia Schulz, 57, schon mit 23 Jahren in Genf eine Frau vor Gericht verteidigen, die sich vom Staat ungerecht behandelt fühlte. Das Erlebnis hat sie nachhaltig geprägt. Themen, die sie bis heute beschäftigen, sind Gleichstellung, Chancengleichheit und Diskriminierung. «Ich hatte viel Glück, denn in meiner Familie war es selbstverständlich, dass mein Bruder und ich studieren bzw. tun konnten, was unseren Fähigkeiten entsprach», erzählt sie. Mit 45 wurde sie Direktorin des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Mann und Frau. «Ich habe die faszinierende Welt der Bundesverwaltung entdeckt», sagt sie. Seit 1988 kommt kein Gesetz mehr vors Parlament, das nicht vom Büro für Gleichstellung auf Diskriminierung geprüft wurde. «Ich sehe die enorme Vielfalt der Gleichstellungsfragen, die alle Bereiche des Lebens betrifft.» Patricia Schulz sitzt in ihrem Büro an der Berner Schwarztorstrasse. Sie hat sich einen Raum unter dem

Dach ausgesucht. Er ist hell und hat eine gute Atmosphäre, nur während heisser Sommertage kommt Frau Schulz in ihrem Himmelreich ins Schwitzen. An der Wand hängen Aquatinta-Bilder aus China, die sie an ihr erstes Dienstjahr erinnern. 1995 nahm sie in Peking an der vierten Welt-Frauenkonferenz der Uno teil. «Ich hatte den Eindruck, dass wir in diesen Tagen Geschichte schrieben, denn Gleichstellung wurde auf internationaler Ebene definiert.» Damit bekam das Thema auch auf nationaler Ebene politisches Gewicht, was sich bis heute auf das Team von Patricia Schulz mit 17 engagierten Frauen auswirkt.

sion» gibt es seit 2005 ein Mentoring-Programm der Wirtschaftsfrauen Schweiz. Dort bekommen Frauen bis 33 einen Einblick in die Teppichetagen. Das katholische Mädchen vom Lande mit schlechter Bildung, das in den 70er-Jahren als chancenlos galt, gibt es nicht mehr. Bildung ist erst ein Anfang, danach folgt der Wettbewerb im Arbeitsmarkt: Die Konkurrenz um Spitzenpositionen ist für Männer, aber erst recht für Frauen hart.

Das Thema Lohndiskriminierung ist ein Dauerbrenner: Trotz des Gleichstellungsgesetzes, das vor zehn Jahren in Kraft getreten ist, verdienen Frauen im Schnitt immer noch 20 Prozent weniger als Männer, beim Kader sind es gar 30 Prozent. Gut die Hälfte dieser Differenzen kann weder mit dem Argument Dienstalter noch mit Ausbildungsdefiziten wegdiskutiert werden. Besonders niedrige Löhne werden in typischen Frauenberufen bezahlt. Frauen wählen diese aus dem einfachen Grund, dass sie bessere Möglichkeiten für Teilzeitarbeit bieten. Sechs von zehn arbeiten heute Teilzeit, was sich als Karrierekiller erweist. In Frankreich ist es für Frauen selbstverständlich, dass sie Familie und Vollzeitjob haben.

«Wir brauchen Frauen, die sich entfalten und ihre Ideen umsetzen können, sei es in der Wirtschaft, in sozialen Bereichen, in der Technologie, in der Politik oder in der Wissenschaft», sagt Patricia Schulz. «Das ist unsere Zukunft.»

Die 9202 Maturandinnen werden mit ihren zukünftigen Männern weiter um die drei K – Küche, Kind und Karriere – diskutieren und streiten müssen. Gelingt es den Frauen, ihr Leben selber zu bestimmen, wird in acht Jahren der Nachfolger von Patricia Schulz im Gleichstellungsbüro ein Mann sein. Seine erste Priorität: Diskriminierung der Männer zu bekämpfen. Und Doris Aebi wird im Büro das Buch mit dem Titel «Women of our Time» vom Fensterbrett nehmen. 



DIE MEISTERDETEKTIVIN

«Mein Vater war Bahnhofsvorstand,» erzählt Doris Aebi, «ich wollte als Mädchen Lokomotivführerin werden». Aber nur Männer durften damals diesen Beruf lernen. Bereits als Studentin war sie Kantonsrätin in Solothurn. Mit Uni-Abschluss und Dokortitel begann ihre Karriere im Management bei UBS und Credit Suisse. «Ich erlebte viele Führungswechsel und konnte dabei nur lernen.» Beobachten scheint eine Gabe der 41-Jährigen zu sein, die sie als Headhunterin erfolgreich werden liess. Heute ist sie selbständig und beschreitet im Geschäft der Personalsuche neue Wege. Aebi findet für jeden Kunden eine massgeschneiderte Lösung. So sucht sie nach unentdeckten Talenten, die sich als Spitzenkräfte eignen würden. Aebi entwickelt dabei einen Instinkt als Meisterdetektivin und spürt auch begabten Frauen nach, die sonst kaum eine Aufstiegschance bekämen.



DIE GERECHTE

«Frauen muss man ermutigen, sich zu exponieren, etwas zu wagen», sagt Carol Franklin. «Männer hingegen muss man erst zurückhalten und nochmals Fakten abklären lassen, bevor sie durchstarten können.» Die 55-Jährige lässt sich weder von Bürokraten noch von konservativen Stiftungsräten einschüchtern. Franklins Laufbahn ist geprägt von spannungsvollen Arbeitsfeldern. Sie arbeitete in der Männerdomäne Fifa als Übersetzerin und schrieb daneben eine Dissertation über Frauen in der Literatur. In den 70er-Jahren erlebte sie, wie Schweizerinnen mündig wurden und an nationalen Abstimmungen teilnehmen konnten. «Ich sagte mir: gleiches Recht für Mann und Frau – und meldete mich zum Militär.» Ihre Karriere begann bei Swiss Re. Aber in den ersten acht Dienstjahren wurde sie nicht befördert: Der Grund sei nicht, dass sie eine Frau, sondern weil sie noch etwas unreif sei. «Ich habe stur weitergearbeitet», erzählt sie. Mit 36 war sie dann «reif» genug für eine erste Führungsposition, später wurde sie Personalchefin der Swiss Re. Als das Angebot von WWF kam, hat sie die Bühne gewechselt und wurde dort Geschäftsleiterin. Nach drei Jahren zerstritt sie sich mit dem Stiftungsrat. Das Team hat sich hinter die Chefin gestellt und zehn Prozent der Mitglieder haben gekündigt, als sie entlassen wurde. «Früher war ich ungeduldiger, ging mit dem Kopf durch die Wand – heute suche ich Türen», sagt Franklin. Ihre offene, ehrliche Art, über Dinge zu reden, hat sie sich bewahrt – auch übers Älterwerden. «Ich muss jetzt nicht mehr attraktiv sein, ich muss mich auch nicht mehr ständig beweisen, daher kann ich gut mit Männern und Frauen jeden Alters zusammenarbeiten.» Momentan führt sie die Betriebswirtschaft des Landesmuseums – Management auf Zeit. Zudem ist sie Ombudsfrau der Schlichtungsstelle der Schweizer Telekommunikationsbranche geworden: Carol Franklin hat einen ausgeprägten Sinn für Gerechtigkeit – ein Ideal, dem sie nachlebt.