

Inhaltsverzeichnis

Wenn Frauen nicht wollen	2
«Karriere ist für Frauen etwas anderes»	5

Wenn Frauen nicht wollen

Mit dem Ziel der beruflichen «Gleichstellung» werden Millionen in Förderprogramme für Frauen gesteckt. Die Massnahmen laufen ins Leere. Die Wirtschaft sucht längst dringend nach weiblichen Führungskräften. Zehn Gründe, warum Frauen trotzdem keine Karriere machen. Von Philipp Gut

Mit den Frauen ist es merkwürdig: Sie bilden den einzigartigen Fall einer Minderheit, die in der Mehrheit ist. Obwohl über 50 Prozent der Weltbevölkerung weiblich sind, gelten Frauen in der Lesart der Uno, der meisten Staaten und einer unüberschaubar gewordenen Zahl von Gleichstellungs- und Lobbyorganisationen als benachteiligte und diskriminierte Gruppe, die eine Art Minderheitenschutz und spezielle Förderprogramme benötige. Unter dem Titel der «Gleichstellung» sollen Ungleichheiten und Unterschiede zwischen den Geschlechtern möglichst vollständig eliminiert werden, von den Behörden verordnet und mit Steuergeldern alimentiert. Besonders im Fokus steht die Arbeitswelt und damit die Tatsache, dass Frauen in Kader- und Managementpositionen untervertreten sind.

Ebenso wirkungsvoll wie detailreich niedergelegt ist die Idee der Gleichstellung im «Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau» (CEDAW). Das Uno-Abkommen, das auch die Schweiz ratifiziert hat, ist für die Vertragsstaaten völkerrechtlich bindend. Wer ihm beitrifft, unterwirft sich einem masochistisch anmutenden Ritual der Rechenschaftslegung. Die Mitglieder müssen in regelmässigen Abständen Bericht erstatten und werden vom zuständigen Ausschuss für die Beseitigung der Diskriminierung der Frau in ebenso regelmässigen Abständen zensiert.

«Gläserne Decken», «klebrige Böden»

Für ihren jüngsten, 227-seitigen (!) Bericht erteilte die Uno der Schweiz neben stakkatohaft kurz gehaltenem Lob eine Reihe von Rügen, ergänzt mit ultimativen Forderungen. Kritisiert wurden etwa das Bundesgericht, der föderalistische Staatsaufbau (weil er die einheitliche Umsetzung von Gleichstellungs-direktiven behindere) sowie der Umstand, dass die «Gleichstellungsinstitutionen» keine «Weisungsbefugnis» hätten.

Ähnlich umfangreich ist der Katalog der Forderungen. So verlangt die Uno, dass die Bestimmungen des Übereinkommens in der «innerstaatlichen Rechtsordnung» direkt angewandt werden und dass das Studium des Abkommens an den Universitäten zum «Pflichtfach» erklärt wird. Vor allem aber müsse die Schweiz die «geschlechtsspezifische Benachteiligung im Bildungswesen und auf dem Arbeitsmarkt» beseitigen.

Die Vorstellung, dass Frauen in Ausbildung und Arbeitswelt niedergedrückt oder gar ausgeschlossen würden, hält sich hartnäckig. Ökonomen sprechen von «gläsernen Decken» und «klebrigen Böden», um das Phänomen zu beschreiben, dass Frauen ab einer gewissen Hierarchiestufe an Grenzen stossen

beziehungsweise gar nicht erst richtig abheben. Das Vokabular erweckt den Eindruck einer feindseligen bis bösartigen Umgebung, die Frauen trickreich und hinterlistig daran hindert, Karriere zu machen.

Frauen sind besser ausgebildet

Stimmen diese Diagnosen? Kann man heute noch von einer «Diskriminierung» der Mädchen und Frauen in Schulen, Universitäten und auf dem Arbeitsmarkt reden? Werden sie wirklich aufgrund ihres Geschlechts benachteiligt? Oder sind nicht vielleicht ganz andere Gründe ausschlaggebend dafür, dass die Lebensläufe von Frauen in der Regel anders verlaufen als diejenigen von Männern?

Vieles scheint darauf hinzudeuten, dass die modernen Realitäten komplexer sind. Die statistischen Daten sowie Gespräche mit Unternehmern, Managern und Forschern beiderlei Geschlechts zeigen ein differenzierteres Bild. Die Frage, warum Frauen trotz aller Fördermassnahmen und millionenschwerer Gleichstellungsprogramme immer noch relativ selten Karriere machen, lässt sich mit dem Hinweis auf «geschlechtsspezifische Benachteiligungen» nur unzureichend beantworten.

In verschiedenen Punkten liegen die Hüter und Verfechter der Gleichstellung schlicht daneben. Der Uno-Ausschuss für die Beseitigung der Diskriminierung der Frau ruft die Schweiz dazu auf, «sicherzustellen, dass Frauen den gleichen Zugang zu Bildung haben und nicht durch versteckte oder indirekte Diskriminierung behindert werden». Die Aufforderung zeugt von souveräner Unkenntnis der Verhältnisse. Mädchen und junge Schweizer Frauen haben in schulischen Belangen längst die Nase vorn.

Drang in die weichen Fächer

Die Zahlen sind eindeutig. «Bei der Allgemeinbildung auf Sekundarstufe II liegen die Quoten der Frauen deutlich höher als jene der Männer», weiss das Bundesamt für Statistik (BfS). 58 Prozent der Jugendlichen, die eine gymnasiale Matura ablegen, sind weiblich. Während die Maturaquote (der Anteil der Jugendlichen eines Jahrgangs, die ein Gymnasium abschliessen) im Jahr 2008 bei den Männern bei 16,3 Prozent lag, betrug sie bei den Frauen 23,3 Prozent, also satte 7 Prozent mehr. Bereits seit 1993 bringen die Gymnasien mehr Mädchen als Knaben hervor. Das BfS geht davon aus, dass die Entwicklung in Richtung einer Feminisierung der Gymnasien weitergeht und die Maturaquote bei den Frauen bis in acht Jahren 25 Prozent betragen wird.

An den Universitäten setzt sich der Trend fort. Auch hier sind die Abschlussquoten der Frauen höher als diejenigen der Männer. Eine Änderung ist nicht in Sicht. «In den kommenden Jahren wird sich dieses Verhältnis weitergehend stabilisieren», schreibt das Bundesamt für Statistik.

Die Behauptung, dass Mädchen und Frauen in der Schweiz einen eingeschränkten Zugang zu Bildung haben, erweist sich als irrig

Gleichstellungspropaganda. Die entscheidende Frage stellt sich nach dem von Frauen überdurchschnittlich erfolgreich absolvierten Bildungsweg. Obgleich mehr Frauen ein Studium abschliessen als Männer und fast ebenso viele einen Job annehmen, beträgt der Frauenanteil in Leitungs- und Vorgesetztenfunktionen nur rund ein Drittel.

Welches sind die Ursachen? Wo liegen die entscheidenden, arbeitsmarktrelevanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen? Hier sind zehn Gründe, warum Frauen keine Karriere machen:

1 Frauen wählen die falschen Studien. Die Weichen in Richtung Top-Positionen werden häufig schon mit der Wahl der Schwerpunktfächer am Gymnasium und der Studienrichtung gestellt. Mädchen und Frauen entscheiden sich mit Vorliebe für Fächer, die weniger Aussichten auf eine Karriere in der Privatwirtschaft bieten. Sie dominieren in den «weichen» Schwerpunktfächern bildnerisches Gestalten (78 Prozent Frauen), moderne Sprachen (76 Prozent), Philosophie, Pädagogik und Psychologie (75 Prozent) sowie Musik (69 Prozent). «Harte» Fächer wie Physik und Mathematik (21 Prozent) oder erfolversprechendere wie Wirtschaft und Recht (42 Prozent) wirken auf Frauen offensichtlich weniger attraktiv. Dasselbe Bild zeigt sich bei der Berufsmaturität: Gesundheitlich-soziale Richtungen werden zu vier Fünfteln von Frauen belegt.

Auch an den Universitäten zeigen Frauen andere Vorlieben. Sie dominieren in «weichen» Disziplinen wie Sprachen und Sozialwissenschaften (wo sie zum Teil doppelt so viele Abschlüsse erreichen wie die Männer), während sie in den Naturwissenschaften das Nachsehen haben. In den Unternehmen bekleiden Frauen oft Jobs in den Bereichen Human Resources, also im Personalwesen, oder Marketing. Auch diese Wahl ist im Hinblick auf einen Chefposten suboptimal: CEO wird man eher über den Weg als Finanzchef oder über Qualifikationen im Kerngeschäft, zum Beispiel als Ingenieur in der Industrie oder als Chemiker in der Pharmabranche.

2 Frauen sind auf dem Stellenmarkt weniger sichtbar und präsent. «Die Frauen, die heute in der Schweiz für eine Top-Position in grossen Firmen in Frage kommen, stellen immer noch eine Minderheit dar, und es gilt die Kandidatinnen gezielt aufzuspüren», sagt Headhunterin Doris Aebi. Frauen seien schlechter «sichtbar» als Männer, sie streuten ihre Bewerbungsunterlagen weniger breit und zögerten erst noch mehr, den alten Job zu verlassen und ein neues Angebot anzunehmen, auch wenn dieses besser ist. Headhunterin Aebi glaubt allerdings, es sei nur eine Frage der Zeit, bis immer mehr hervorragend ausgebildete Frauen ins Wirtschaftsleben einstiegen. Damit würde sich die Auswahl für Kaderpositionen vergrössern.

3 Frauen meiden Vollzeitjobs. Die Statistik ist deutlich: Teilzeitjobs sind ein typisches Merkmal der weiblichen Erwerbstätigkeit. 57 Prozent der Frauen arbeiten Teilzeit, bei den Männern sind es nur 13 Prozent. Es liegt auf der Hand, dass kaum Karriere zu machen ist, wenn man

einen bis mehrere Tage pro Woche fehlt. Mehr noch: Für einen Top-Job sind auch 100 Prozent Einsatz nicht genug. Ein normales, geregeltes Arbeitspensum reicht nicht aus, um an die Spitze zu kommen.

4 Frauen widmen sich Kindern und Familie. Obgleich die Frauen bis zum Ende der Ausbildung in einer privilegierten Lage sind und höhere universitäre Abschlussquoten vorweisen, erfolgt zwischen 30 und 40 Jahren ein Knick in der weiblichen Erwerbsquote. Statistiker und Ökonomen sprechen von der «M-Kurve». «M» steht für Mutterschaft.

Mehr oder weniger lange Auszeiten sind an sich schon nicht förderlich für das berufliche Fortkommen. Die Lage wird aber noch zusätzlich verschärft: Die biologische Tatsache, dass es auch im 21. Jahrhundert immer noch die Frauen sind, die Kinder gebären, fällt mit dem Umstand zusammen, dass exakt in diesen Jahren die massgeblichen Karriereschritte erfolgen. An die Spitze kommt man zwischen 35 und 40, danach nicht mehr. Und man muss in dieser entscheidenden Phase 24 Stunden einsatzbereit sein. Frauen wollen und/oder können das in vielen Fällen nicht.

5 Frauen sind weniger mobil. Manager- oder lukrative Beraterjobs sind in der Regel mit häufigen Reisen oder gar Umzügen verbunden. Frauen zeigen sich in dieser Hinsicht weniger beweglich, sei es, weil sie an die Familie gebunden sind, sei es, weil ihnen die soziale Umgebung wie etwa der Kontakt mit Freundinnen wichtiger ist. Anspruchsvolle Arbeiten haben eine gewisse Abschreckungswirkung auf Frauen. «Jobs in Beratungsunternehmen sind relativ anstrengend, mit unregelmässigen Arbeitszeiten und vielen Reisen verbunden», erklärt Thomas D. Meyer, Schweiz-Chef des Beratungsunternehmens Accenture. Alles Bedingungen, die Frauen weniger zusagen als Männern.

6 Frauen trauen sich weniger zu. Die Gespräche mit Topmanagern, Headhuntern, Beratern und Wissenschaftlern beiderlei Geschlechts bestätigen: Frauen sind mit einem geringeren Selbstbewusstsein ausgestattet als ihre männlichen Kollegen. «Frauen sind selbstkritischer, und sie denken nicht so strategisch wie Männer», sagt Andrea Schenker-Wicki, Professorin für allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich und Direktorin des Executive-MBA-Programms. Offensives Auftreten und Planung seien aber «wichtig für die Zielerreichung».

7 Ein gravierendes Karrierehindernis wird von mehreren Seiten, allerdings off the record, genannt: Frauen scheuen die persönlichen Kosten einer Karriere. Wer eine Top-Position in der Wirtschaft bekleidet, ist mit hohen Belastungen konfrontiert. Der volle Einsatz im Beruf erfordert persönliche Opfer, die vielbemühte Work-Life- oder Work-Family-Balance, der Ausgleich zwischen Arbeit und Privat-leben, gerät ins Wanken. Frauen seien seltener bereit, solche teils schwerwiegenden Einbussen der Lebensqualität in Kauf zu nehmen, sie wögen die persönlichen und privaten Kosten einer Laufbahn bewusster und kritischer ab, sagt ein Manager einer international tätigen Dienstleistungsfirma.

8 Frauen weichen Konflikten und harten Entscheiden aus. Der Unternehmer und SVP-Nationalrat Peter Spuhler sagte einmal, als Boss müsse man alle paar Monate eine «Stinkbombe» werfen. Man darf Auseinandersetzungen nicht ausweichen und ist immer wieder gezwungen, unpopuläre Entscheidungen zu treffen. Das macht vielen Frauen Mühe. Die Rolle des Bad Guy, der kontrollieren, kritisieren und womöglich Leute entlassen muss, liege ihnen weniger, sagt ein Partner einer weltweit tätigen Beratungsfirma. Das ist, aus Frauensicht, das Problem: Denn je höher die Funktion, desto umfangreicher werden diese unangenehmen Pflichten.

9 Ein wichtiger Grund, warum es so wenige weibliche Führungskräfte auf Topmanagement-Stufe gibt, liegt darin, dass Frauen sich in Grossfirmen offensichtlich weniger wohl fühlen. Sie machten sich deshalb nicht selten selbständig oder wechselten in eine kleinere Firma, erklärt Sita Mazumder, Professorin und Finanzspezialistin an der Hochschule Luzern (siehe Interview S. 32).

Auch Betriebswirtschaftlerin Andrea Schenker-Wicki stellt fest, dass Frauen stärker auf die «Sinnhaftigkeit» ihres Tuns fokussieren: «Sie fragen sich: Will ich das? Kann ich das? Wenn nicht, ziehen sie die Konsequenzen und gehen.» Status- und Lohneinbussen nehmen sie dabei in Kauf, weil sie letztlich häufig ein anderes Karriereverständnis haben als Männer. «Karriere kann für Frauen auch heissen, Kinder grosszuziehen oder selbständig zu werden», sagt Sita Mazumder.

10 Frauen haben alternative Aufstiegsmöglichkeiten. Wenn ein Mann vorwärtskommen will, gibt es für ihn nur eines: arbeiten, arbeiten, arbeiten. Die Frauen haben andere Möglichkeiten. Sozialer Aufstieg und Reichtum fallen ihnen schneller zu, wenn sie sich entsprechend verheiraten. Die meisten Frauen würden es wahrscheinlich empört von sich weisen und nur die Liebe als ausschlaggebendes Kriterium ins Feld führen. Doch statistisch ist das Bild klar und einseitig: Frauen, die einen Mann heiraten, der weniger verdient als sie, sind höchst selten. Sie orientieren sich auf dem Heiratsmarkt ökonomisch und sozial nach oben – ein Weg, der für Männer praktisch verschlossen ist. Welcher Mann würde schon sagen: «Ich suche mir eine reiche Frau, damit ich nicht so hart arbeiten muss»?

Während die Männer im westlichen Kulturkreis nach wie vor die bread Earner, die Brotverdiener, sind, stellt sich die Lage für die Frauen anders dar. Viele wollen gar keine Karriere machen. Und sie müssen keine Karriere machen. Sie entscheiden sich für andere Lebensmodelle, aus freien Stücken. Das ist der entscheidende Punkt, der in der Gleichstellungsdiskussion ausser Acht zu bleiben scheint und die millionenteuren «Aufklärungskampagnen», «Sondermassnahmen» und Förderprogramme nationaler und internationaler Herkunft ins Leere laufen lässt.

Die Wirtschaft hofiert die Frauen

Die Grundthese und Legitimation der Gleichstellungsidee, dass Frauen in der Arbeitswelt

benachteiligt und diskriminiert würden, erweist sich zusehends als Irrtum. «Es gibt keine sichtbaren Hindernisse, die man einfach wegräumen könnte», stellt Pierin Vincenz fest, der Chef der Raiffeisen-Bank. Andere Führungskräfte bestätigen: «Wenn eine Frau Karriere machen will, kann sie das», sagt Francisco Fernandez, CEO des Software-Entwicklers Avaloq. Quotenregelungen seien unnötig und nicht zielführend, meint Doris Albisser, Chefin des international tätigen Sprachdienstleisters CLS Communication. Die Firma habe auch ohne Quotenregelung hinsichtlich Nationalität und Geschlecht ein ausgewogenes Verhältnis.

Tatsächlich ist die Lage auf dem Arbeitsmarkt günstig. Die Wirtschaft will Frauen, auch und gerade in Führungspositionen. Die Nachfrage übertrifft das Angebot. Um an die knappe Ressource Frau zu kommen, unternehmen die Firmen bewusste Anstrengungen. Die Raiffeisen-Bank bietet den Frauen Mentoring-Programme an, um ihnen «Einblick in die Führungsarbeit zu geben, Befürchtungen und Barrieren abzubauen und sie für eine Karriere zu motivieren», wie Pierin Vincenz erklärt.

Die Beratungsfirma Accenture versucht ebenfalls mit verschiedenen Massnahmen den Frauenanteil zu erhöhen. Es wurde eine «Women Initiative» lanciert, jungen Beraterinnen werden sogenannte Angels zur Seite gestellt, die sie einführen und bei der Karriereplanung beraten. Trotz aller Anstrengungen sei es jedoch schwierig, den Frauenanteil signifikant zu erhöhen, sagt Accenture-Chef Meyer.

Die Karrierewege für Frauen stehen weit offen. Es liegt an ihnen, ob sie sie beschreiten wollen oder nicht.

Arbeitsmarkt

«Karriere ist für Frauen etwas anderes»

Professorin Sita Mazumder erklärt, warum Frauen mehr oder weniger freiwillig auf eine Karriere verzichten.

Von Philipp Gut

Frau Mazumder, ist es nicht irreführend, wenn man heute noch von einer «Diskriminierung» der Frau am Arbeitsplatz spricht?

Es kann bei der Gleichberechtigung nicht um Opfer und Täter gehen, die Männer sind nicht einfach die Schuldigen und die Frauen nicht per se Opfer. Aber es ist eine Tatsache, dass nur sehr wenige Frauen in Geschäftsleitungen oder Verwaltungsräten sitzen. Je höher die Hierarchiestufe, desto dramatischer wird die Lage – besonders wenn man noch die aus dem Ausland zugezogenen Managerinnen abzieht. Dann zeigt sich, wie untervertreten die Frauen sind, die wir hier ausgebildet haben.

Warum machen Frauen denn so selten Karriere?

Ein Grund dafür, dass Frauen auf den oberen Hierarchiestufen untervertreten sind, liegt beispielsweise in den schlechten Rahmenbedingungen. Es herrscht in der Schweiz eine miserable Situation, wenn es für eine Frau darum geht, Familie und Beruf zu kombinieren. Das hat unter anderem mit unserer Kultur und dem Rollenverständnis unserer Gesellschaft zu tun.

Inwiefern?

Die Schweizer Organisationen sind von einer männlichen Unternehmenskultur geprägt. Viele Frauen fühlen sich in diesen Unternehmenskulturen nicht wohl und entscheiden sich nicht selten auch freiwillig, auszuschneiden und sich beispielsweise selbständig zu machen.

Aus Ihrer Feststellung ist zu schliessen, dass sich Frauen und Männer in ihrem Arbeitsverhalten unterscheiden.

Natürlich sind die Geschlechter unterschiedlich, und das ist ja auch gut so. Die Frage ist nur, ob wir diese Unterschiedlichkeit nutzen, und das tun wir heute noch viel zu wenig. Als die Krise so richtig am Brodeln war, haben wir in grossem Ausmass darüber geredet und geschrieben, dass die Durchmischung der Geschlechter Vorteile bringen würde. Umgesetzt wurde das aber kaum.

Worin unterscheiden sich Männer und Frauen konkret?

Eine Unternehmenskultur sagt, salopp formuliert, etwas darüber aus, wie in einer Organisation kommuniziert wird, wie geführt wird, welche Werte gelebt werden etc. Bei diesen Themenfeldern unterscheiden sich die Geschlechter. Sind sie männlich geprägt, fühlen sich die Frauen in der Regel weniger wohl. Ein Beispiel ist das Informationsverhalten, aber auch das viel diskutierte Risikoverhalten. Nicht selten hat dieses Unwohlsein auch zur Konsequenz, dass Frauen entscheiden, eine klassische Hierarchiekarriere nicht weiterzuverfolgen

und sich dafür selbständig zu machen, um nach den eigenen Wertvorstellungen arbeiten zu können.

Sie verzichten freiwillig auf Karriere?

Für diese Antwort müsste man die Diskussion führen, wie freiwillig «freiwillig» ist. Was Sie in der Fragestellung als «Karriere» bezeichnen, ist von der männlichen Auffassung geprägt. Hier heisst Karriere in der Regel, nach oben zu kommen, Frauen haben da viel heterogenere Vorstellungen. Für sie kann Karriere auch heissen, Familie mit einem spannenden Teilzeitjob zu verbinden.

Prof. Sita Mazumder ist Projektleiterin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ). Zu ihren Schwerpunktthemen gehören «Diversity» und «Women and Finance».