

Die letzte Meile

In der Unternehmensleitung sind Männer nach wie vor unter sich. Warum enden die Karrieren von Frauen meistens weit unterhalb der CEO-Stufe?

Text: Therse Jäggi

«Es ist wie mit der Europa-Frage», sagt Margret Bürgisser, «die Schweiz hinkt immer ein Stück weit hintennach.» Punkto Chancengleichheit für Frauen und Männer herrsche in diesem Land eine grosse Trägheit. «Man ist verhaftet im Traditionellen, scheut sich vor Neuem.» Aber: «Wenn man den Pelz waschen will, muss man damit rechnen, dass er nass wird.»

Margret Bürgisser hat im Auftrag des Arbeitgeberverbandes eine Broschüre zum Thema «Frau und Karriere» verfasst. Sie ist der Frage nachgegangen, warum Frauen in Führungspositionen derart massiv untervertreten sind. Die Antwort darauf ist eine breite Auslegeordnung von Gründen: Sie hat Hindernisse auf gesellschaftlicher und individueller Ebene ausgemacht, ebenso wie Stolpersteine in den Unternehmen selber.

Obwohl sich die Autorin seit vielen Jahren mit dem Thema «Vereinbarkeit von Beruf und Familie» beschäftigt, war sie bei den Recherchen für diese neueste Publikation doch erstaunt, sagt Margret Bürgisser rückblickend, wie homogen sich die Geschlechterhierarchie in der Arbeitswelt wie im Privaten fortsetzt: «Quer durch alle Branchen, quer durch alle Schichten.» Überall müsse etwas passieren, sagt die Soziologin auf die Frage, wo sie Prioritäten ansetzen würde bei den Massnahmen zur Förderung von Chancengleichheit: «In der Politik, in den Unternehmen, in der Familie und in der Schule.»

Schlechte Ausgangslage

Um die Gründe für die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen zu begreifen, müsse man den Familien- und den Erwerbsbereich in einen Zusammenhang stellen und dabei die Geschlechterrollen berücksichtigen, schreibt Margret Bürgisser. «Der Familienbereich bildet die Hintergrundstruktur für den Erwerbsbereich und ist finanziell von diesem abhängig.» Da Familien- und Hausarbeit mehrheitlich von Frauen geleistet wird, hätten Frauen eine schlechtere Ausgangslage für eine anspruchsvolle berufliche Laufbahn. «Manche Frauen verzichten auf einen beruflichen Aufstieg, um Beruf und Familie vereinbaren zu können», schreibt die Autorin. Mitverantwortlich sei, dass die familienergänzende Kinderbetreuung und das Schulsystem «sehr schlechte Voraussetzungen für weibliche Erwerbstätigkeit bieten.»

Hindernisse sieht Bürgisser aber auch in den Unternehmen selber. «Unternehmenskulturen und Führungsbilder sind männlich geprägt.» Gegenüber Frauen gebe es zahlreiche Vorurteile, welche zur Grundlage von Diskriminierungen würden. Weitere Handicaps: Mangel an Gleichstellungsmassnahmen, familienfeindliche Arbeitszeit- und Präsenzregelungen, der Mythos von der Unteilbarkeit der Führungsverantwortung, Ausschluss von Frauen aus männlich geprägten Beziehungsnetzen, Benachteiligung von Frauen hinsichtlich von Qualifizierungs- und Karriereangeboten. Bürgisser bemerkt, dass die Untervertretung von Frauen «massgeblich auf hinderliche Faktoren in Unternehmen und Gesellschaft zurückzuführen und nur in beschränktem Masse den Frauen selber anzulasten ist.»

Kein Unsinn

Wie will der Arbeitgeberverband die neue Publikation nun an den Mann bringen? «Wir haben die Broschüre an unsere Mitglieder verschickt», sagt der Direktor Peter Hasler. Das sind gerade mal 60 Verbände. Von diesen erwartet er, dass sie die Broschüre ihrerseits weiterverbreiten. Als «Riesenerfolg» wertet Hasler bereits, dass keiner der Verbände das Engagement des Arbeitgeberverbandes für die Frauen «als Unsinn» abqualifiziert hat. Gedruckt wurden 10'000 Exemplare. Basierend auf der Broschüre liefert der Arbeitgeberverband eine 15-seitige Zusammenfassung. «Nicht jeder will eine 100-seitige Broschüre lesen», weiss Hasler. Man wolle mit der Broschüre einen Prozess auslösen, «eine Mentalitätskorrektur»

herbeiführen. Er ist überzeugt, dass die Broschüre mit seinem Verband als Absender bei den Arbeitgebern auf höhere Akzeptanz trifft und auch mehr bewirkt, als wenn die Erkenntnisse und Empfehlungen, die ja weitgehend bekannt sind, «von irgendeinem komischen Klub», wie Hasler sich ausdrückt, kommen. «Karrieren für Frauen!» hat Hasler im März in der Handelszeitung gefordert. Und dies mit einem Feuerwerk von frauenfreundlichen Argumenten, als hätte er höchstpersönlich die Gleichstellung erfunden.

Das Engagement des Arbeitgeberverbandes sei auf jeden Fall erfreulich, sagt Dore Heim, Leiterin des Zürcher Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann, «auch wenn der Verband wohl nur im Sinne von Sensibilisierung auf seine Mitglieder einwirken kann». Aber: «Umdenken öffnet Horizonte», so laute der Slogan einer ihrer Kampagnen, «und wenn die Kampagne des Arbeitgeberverbands bei seinen Mitgliedern ein Umdenken bewirkt, dann ist das sehr gut.»

Mit gleichen Bandagen

Es gebe immer mehr Unternehmen, welche explizit eine Frau für die Besetzung einer Kaderstelle suchten, sagt Angelika Bräm, Geschäftsführerin der Personalberatung Evaluation. Bräm ist auf Personalberatungen für Frauen, hauptsächlich im Fach- und Führungsbereich, spezialisiert. Viele Unternehmen hätten gemerkt, dass es ihnen nütze, wenn sie auch Toppositionen mit Frauen besetzen. Dies treffe jedoch im Wesentlichen auf KMU zu, dort seien Frauen vermehrt in der Geschäftsleitung anzutreffen, in Topunternehmen hingegen gar nicht. Auf die Frage, wie viele Kandidatinnen sie denn für eine Stellenbesetzung auf CEO-Stufe vermitteln könnte, sagt Bräm: «Wenige bis gar keine.» Dass Frauen nicht an die oberste Führungsspitze gelangen, schreibt Bräm diesen «teilweise» selber zu. Die meisten seien nicht bereit, «die letzte Meile» zu gehen, dorthin also, wo es um Macht geht, wo man auf Männer trifft, die ihre Privilegien verteidigen und sich gegenseitig stützen und bis zum Umfallen arbeiten. Dort, so höre sie von manchen Frauen, sei es ihnen zu blöd, oder sie fühlten sich gemobbt.

Bräm fällt immer wieder auf, wie unterschiedlich Frauen und Männer auf Kritik reagieren. «Wenn Frauen feststellen, dass die Geschäftsleitung gegen sie ist, dann ziehen sie sich ins Schneckenhaus zurück.» Umgekehrt jedoch fühlten Männer sich dadurch erst richtig herausgefordert und würden kämpfen. «Wenn Frauen wirklich eine Position zuoberst wollen, dann müssten sie frecher werden, das Mimosenhafte ablegen, mit härteren Bandagen kämpfen wie die Männer, was aber nicht heisst, dass sie gleich werden müssen.»

Dass im letzten Jahr einige Frauen ihren Chefessel aufgeben mussten, sollte man laut Angelika Bräm nicht überbewerten. Die Abgänge von Nadine Minnerath als Generaldirektorin von Swissmetal, von Jeannine Pilloud (CEO Bon appétit) oder der Gesamtleiterin von Orell Füssli, Ida Hardegger, hätten in den Medien überproportionale Beachtung gefunden. «Wenn die Zahlen nicht mehr stimmen, dann müssen auch Männer gehen.» Was hält Angelika Bräm von Quoten? «Da bin ich völlig dagegen.» Für sie als Personalberaterin ist es unvorstellbar, einem Unternehmen eine Frau zu vermitteln, nur weil es die Quote verlangt, und nicht weil sie die besten Voraussetzungen für den Job mitbringt.

Zielstrebiges SBB

Quoten findet auch Ruth Stucki, Gleichstellungsbeauftragte bei den SBB, unglücklich. Aber nur den Begriff, nicht die Zielsetzung an sich. Bei den SBB gibt es ein Mittelfristziel für 2005, wonach der Frauenanteil von momentan 12,2 Prozent auf 13 Prozent zu erhöhen ist. «Das scheint kein riesiges Ziel», räumt Ruth Stucki ein, «doch ist immerhin festgehalten, dass Personalverantwortliche bei gleichwertiger Qualifikation der Bewerbenden eine Frau einstellen müssen.» Sie könne jedoch keinen Einfluss nehmen, dass dieser Entscheid im einzelnen Bewerbungsverfahren auch tatsächlich berücksichtigt wird.

Ruth Stucki engagiert sich bei den SBB seit 14 Jahren für die Gleichstellung. Während dieser Zeit sei das Unternehmen «einen grossen Schritt» weitergekommen. In ihrer Funktion habe sie die Entwicklung wesentlich mitgestaltet. Bei den SBB als technischem Unternehmen sind in vielen Bereichen traditionell nur Männer tätig, beispielsweise 3300 Lokomotivführer gegenüber 11 Lokomotivführerinnen. Ruth Stucki: «Bei Veränderungen gehe ich von diesen Gegebenheiten aus und orientiere mich nicht am Stand der

Gleichstellung in einem internationalen Konzern.» Bezüglich der Aufstiegschancen von Frauen als wichtigste Erfolge ihrer Tätigkeit sieht Ruth Stucki von den SBB finanzierte Krippenplätze, ein Mentoring-Projekt für Frauen, die Gründung eines Netzwerks sowie zahlreiche Seminare für Frauen und Männer zur Chancengleichheit. Am dringendsten muss ihrer Meinung nach Teilzeitarbeit in allen Bereichen und auf allen Stufen eingeführt werden. In der Geschäftsleitung der SBB gibt es keine Frau, im Verwaltungsrat eine von insgesamt 9, im Kader beträgt der Frauenanteil 4,9 Prozent.

Mit diesen Zahlen sind die SBB in guter Gesellschaft. Eine vom Blick im letzten Oktober durchgeführte Umfrage in 30 Schweizer Grossfirmen - von ABB, Ciba, Coop, Credit Suisse über Kuoni, Lonza, Nestle und Post zu Roche, Swisscom, UBS, Zürich - ergab: Kein weiblicher CEO, keine Frau als Präsidentin in einem Verwaltungsrat. Das Ergebnis dieser bemerkenswerten Recherche verleitete den Blick zum Schlagwort der «Männerbude Schweiz AG».

Prix Egalité zum dritten Mal

Um das gleichstellungsfreundlichste Unternehmen hingegen geht es bei dem vom KV Schweiz verliehenen «Prix Egalité». Diesen November wird er wieder ausgeschrieben und im nächsten Jahr zum dritten Mal verliehen. Laut Susanne Erdös, Zentralsekretärin Angestelltenpolitik des KV Schweiz, wird der Preis in Zukunft regelmässig alle drei Jahre vergeben. Zum Thema Gleichstellung plant der Verband dieses Jahr auch eine gross angelegte Untersuchung über die Auswirkungen der Rezession auf die Beschäftigungsperspektiven von Frauen in der Finanzbranche. Demnächst erscheint eine Broschüre zum Thema Frauen, Männer und Arbeitswelt. Und schliesslich erwähnt Susanne Erdös die Migros-Gleichstellungsgruppe, eine aus Vertreter/innen des Migros Genossenschafts-Bundes MGB, Gewerkschaften und KV Schweiz zusammengesetzte paritätische Kommission.

Sie werde sich allenfalls auf Erkenntnisse oder Ideen dieser Kommission abstützen, um Projekte zu lancieren, sagt Margreth Frauenfelder, die beim MGB seit zwei Jahren als Koordinatorin für Chancengleichheit zuständig ist. In ihrem Pflichtenheft ist zwar nicht definiert, wie viele Stellenprozente für dieses Aufgabengebiet vorgesehen sind, denn in ihrer Hauptfunktion ist Margreth Frauenfelder Rechtskonsultantin. Die Migros ist ihrer Meinung nach punkto Gleichstellung ziemlich weit. Wichtige Errungenschaften sind im GAV, an dem der KV Schweiz als Vertragspartner beteiligt ist, festgehalten: 16 Wochen bezahlter Mutterschaftsurlaub, flexible Arbeitszeitmodelle, Förderprogramme. Ausserdem sei geplant, das Führungs- und Entlohnungssystem M-FEE, womit gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit angestrebt wird, konzernweit auszudehnen.

Gebot der Stunde

In ihrer Broschüre kommt Margret Bürgisser zum Schluss, dass die Förderung des weiblichen Führungsnachwuchses ein Gebot der Stunde ist. Es sei volkswirtschaftlich unsinnig, Frauen gute Ausbildungen zu ermöglichen und ihnen dann in der Praxis entsprechende Beschäftigungs- und Aufstiegsmöglichkeiten vorzuenthalten.« Frauen leisten aufgrund ihres Erfahrungshintergrundes einen Beitrag zur Bereicherung der betrieblichen Vielfalt.» Förderung von Chancengleichheit kann ihrer Meinung nach auch zu einem Wandel der Unternehmenskultur beitragen. Unternehmen könnten mit Gleichstellungsförderung langfristig zur Sicherung des Arbeitskräftenachwuchses beitragen.

Ein zentraler Grund für Gleichstellungsmassnahmen, schreibt Bürgisser weiter, sei der Wunsch vieler Mitarbeitenden, Beruf und Familie zu vereinbaren. Unternehmen könnten sich ihren Führungsnachwuchs sichern und ihre soziale Verantwortung wahrnehmen, indem sie familienfreundliche Arbeitsbedingungen ermöglichen. «Mit diesen Massnahmen können sie motivierte, aber auch flexible Mitarbeitende gewinnen.»

«Ich habe erreicht, was ich wollte»:

Barbara Höhn, Chefin Finanzen, Globus-Gruppe in Spreitenbach

Der Arbeitsbeginn von Barbara Höhn als Finanzchefin bei der Gruppe mit sieben Unternehmungen und insgesamt rund 4'500 Mitarbeitenden fiel in turbulente Zeiten, als Verluste geschrieben wurden und eine Ladenkette geschlossen werden musste. «Ich empfand diese Bereinigung wie ein Aufräumen», sagt Höhn. Sie kremple gerne die Ärmel hoch und packe etwas an. Und wenn nötig falle es ihr auch nicht schwer, Macht auszuüben und zu bestimmen.

Mit diesem Durchsetzungswillen machte Barbara Höhn Karriere. Eigentlich hätte sie gerne Betriebsökonomie studiert. Stattdessen machte sie eine KV-Lehre, weil ihr Vater fand, sie heirate später ja ohnehin. Seit 26 Jahren arbeitet sie im Bereich Rechnungswesen und Controlling. Nach der Lehre hatte sie ein «verstaubtes» Bild von der Buchhaltung. Deshalb begann sie eine Ausbildung als Programmiererin und danach als Direktionssekretärin. Das eine war ihr zu einseitig, für das andere fehlte ihr «das Dienende». Ihre Berufung für Zahlen entdeckte sie bei den Kabelwerken in Brugg. «Rechnungslegung hat viel mit Fantasie zu tun, ich muss ganze Szenarien vorweg nehmen können.» Bei der Karriereplanung ging Barbara Höhn gezielt vor. Sie absolvierte als eine der ersten die Höhere Fachprüfung für Controlling. Mitten in der Vorbereitung, nach der Abstimmung über gleiche Rechte für Frau und Mann 1981, zitierte sie der Finanzchef zu sich: «Fräulein Höhn, das gilt hier im Kabelwerk nicht, Sie werden weiterhin 20 Prozent weniger als die Kollegen verdienen.» Nach der bestandenen Prüfung kündigte sie. Bei der amerikanischen Firma Johnson&Johnson holte sie sich dann das praktische Rüstzeug für das Controlling. Später wechselte sie zur Migros, wo sie die Leitung der Konsolidierung übernahm.

Geheiratet hat Barbara Höhn nicht und lebt heute allein. «Mit etwa 35 entschied ich mich bewusst gegen Kinder.» Viele Gespräche und auch Zweifel standen hinter dieser Entscheidung. Doch damals habe es kein geeignetes Umfeld gegeben, um Kinder und Beruf verbinden zu können. Zehnstudentage gehören zu ihrer Funktion in der Geschäftsleitung. «Ich muss sehr flexibel sein und mal eine halbe Stunde vorher ein Rendez-vous absagen können.» Doch dafür habe sie die Freiheit, Zeit und Arbeit selber bestimmen zu können.

Bei der Globus-Gruppe ist sie die einzige Frau in der siebenköpfigen Geschäftsleitung, auch im Finanzbereich arbeiten ausser der Sekretärin lauter Männer. Um ins oberste Kader zu kommen, müsse man bereit sein, sich das Recht auf Karriere zu erkämpfen, stellt sie fest. «Denn die gläserne Decke gibt es.» Ob sie sich auch noch bis zur Spitze als CEO durchkämpfen will? «Wenn ich 20 Jahre jünger wäre, könnte ich mir ein solches Ziel vorstellen.» Jetzt habe sie erreicht, was sie wollte.

Während der letzten Jahre bei der Migros hatte sich Barbara Höhn stark für die Förderung von Frauen eingesetzt und ein weibliches Netzwerk aufgebaut. «Darauf kann ich zurückgreifen, wenn ich eine schwierige Entscheidung besprechen will», sagt sie. In fünf Jahren wird die Finanzchefin pensioniert. Dann könnte sie sich vorstellen, ihre Erfahrungen als Mentorin weiterzugeben. «Am liebsten würde ich noch etwas ganz anderes machen, im sozialen Bereich mit Kindern im Ausland.» Geniessen werde sie auf jeden Fall, dass sie wieder in T-Shirt und Jeans herumlaufen könne.

«Das Allerwichtigste sind gute Rahmenbedingungen»:

Corinna Klaus-Rüesch, Chefin Rechtsabteilung, Sun Microsystems in Volketswil

Seit gut zwei Monaten ist die 47-jährige Corinna Klaus Chefin der Rechtsabteilung bei der amerikanischen IT-Firma Sun Microsystems Schweiz, die rund 350 Personen beschäftigt. «Ich wollte weiter kommen, denn nur so bleibt die Arbeit spannend», sagt sie. Die Funktion als Geschäftsleitungsmitglied sei ein weiterer Karriereschritt. Die promovierte Juristin hat sich auf Wettbewerbsrecht spezialisiert.

Interessant ist für sie, dass sie bei Sun mit einem 80-Prozent-Pensum arbeiten kann. Denn seit sechs Jahren erzieht Corinna Klaus ihre beiden Kinder, die heute neun und sieben Jahre alt sind, allein. «Trotz geringerem Pensum muss ich mich zeitlich nach den Wünschen der Klienten richten und flexibel sein»,

sagt sie. Am Morgen erlaubt sie sich aber, wenn immer möglich, mit den Kindern zu frühstücken und erst um neun Uhr im Betrieb zu sein. Wenn die beiden einen wichtigen Termin haben, nimmt sie frei.

Für Corinna Klaus war immer klar, dass sie Kinder und Karriere verbinden wollte. Mit 30 habe sie sich intensiv mit diesem Thema auseinander gesetzt. «Damals las ich eine Unzahl von Büchern dazu.» Geblieben sei ihr, dass es mit hoch spezialisiertem Fachwissen einfacher sei, nach oben zu kommen. «Später ist mir aufgefallen, dass sich Frauen viel zu stark mit der Infrastruktur zu Hause belasten.» Sie habe dann vor allem gelernt, gut zu delegieren und vieles «einzukaufen».

Nach dem Studium arbeitete sie während 13 Jahren bei der IBM, drei davon in Paris und in Wien. In solchen Unternehmen sei volle Flexibilität selbstverständlich und ein Aufstieg ohne Auslandsaufenthalte schwieriger. Später wechselte sie, auch wegen der Kinder, vom Grossbetrieb in eine Anwaltskanzlei. Tagsüber waren die beiden in der Krippe, doch dreimal wöchentlich benötigte sie jemanden, der sie abholte und bis acht Uhr bei ihnen blieb. Vor zwei Jahren stellte sie eine ausgebildete Erzieherin an, die nach Bedarf auch abends bei den Kindern bleiben kann. «Die grösste Entlastung ist für mich, dass sie mitdenkt und auch allein entscheidet», erklärt Corinna Klaus. Eigentlich habe sie jetzt das, was für Karrieremänner meistens selbstverständlich sei. Allerdings mit hohen Kosten verbunden: So bezahlte sie für Krippe und zusätzliche Betreuung lange Zeit fast die Hälfte ihres Verdiensts.

Rückblickend sagt sie: «Das Allerwichtigste für die Karriere sind die guten Rahmenbedingungen.» Quoten findet sie hingegen wenig wirksam, auch wenn sie selber früher in einem Betrieb mit solchen Regelungen tätig war. «Dadurch konnten Frauen höchstens mal eine Stufe schneller erklimmen.»

Neben dem Beruf plante die Kaderfrau auch ihre Weiterbildung zielgerichtet. Vor vier Jahren schloss sie einen Nachdiplomstudiengang in Mediation ab. Sie wusste, dass sie später wieder im IT-Bereich arbeiten wollte. Denn der rasche Wandel und die Dynamik in dieser internationalen Branche sei spannend. Eine Herausforderung für sie ist, dass Konflikte oft nicht gerichtlich gelöst werden können. «An meiner jetzigen Funktion reizen mich das Verhandeln und die Kundennähe.» Auf ihre Zukunft angesprochen, meint sie: «Den Aufstieg zuoberst an die Spitze würde ich mir zutrauen. Doch aktuell wird das erst, wenn die Kinder flügge sind.» Vorstellen kann sie sich auch, dann nochmals im Ausland zu arbeiten.

Quelle: KV Schweiz / Context 09/04