

SELBER! SCHULD!

Zu wenig Mut, kein Selbstvertrauen, keine Strategie: Frauen stehen sich beim beruflichen Aufstieg häufig selbst im Weg. Dabei waren die Chancen für eine steile Karriere selten so gut wie heute.

WARUM
ES FRAUEN
NICHT
NACH
OBEN
SCHAFFEN

Text: BARBARA LUKESCH
Illustrationen: NELLA LOMBARDI

Esther Girsberger, die bisher einzige Frau an der Spitze des Zürcher «Tages-Anzeigers», kündigte ihre Stelle nach nicht einmal zwei Jahren. Die Gründe, die zu diesem schnellen Abgang führten, nennt sie zwar nicht, räumt aber ein, dass sie Ende der Neunzigerjahre, als 37-Jährige, selber auch Fehler gemacht habe: «Ich war zu naiv und habe die Bedeutung von Machtspielen und Allianzen unterschätzt.» Dafür habe sie zu viel Zeit und Energie in die Gespräche mit ihren Mitarbeitenden gesteckt und sich zu sehr von externer Kritik beeindrucken lassen.

Motiviert durch die eigene Geschichte als Frau in einer Topposition, schrieb Esther Girsberger ein Buch über Regierungs- und Bundesrätinnen, die abgewählt worden beziehungsweise unfreiwillig zurückgetreten sind. Darin wird

Wer hat denn die Angestellte einer grossen Versicherung daran gehindert, ihren Vorgesetzten mitzuteilen, dass sie sich den Aufstieg in die Geschäftsleitung zutraut? Nur sie

deutlich, dass es den porträtierten Exekutivpolitikerinnen oft an der Fähigkeit zu strategischem Denken und an taktischem Gespür gefehlt hat. Aber auch an Distanz zu ihrer Arbeit. Häufig verbissen sie sich in eine Detailaufgabe, verrichteten dabei enorme Pensen und vernachlässigten gleichzeitig zentrale Aufgaben wie eine gute Medienarbeit oder das Knüpfen von Netzwerken.

Diese Analyse ist irritierend. Denn nur schon die Frage, ob Frauen auch selber Schuld daran tragen, dass sie in politischen Ämtern unterrepräsentiert und in den Top-Etagen der Unternehmen nur mit bescheidenen drei Prozent vertreten sind, galt lange Zeit als verpönt.

Frauen, so lautete die Direktive, sind diskriminierte Opfer von patriarchalen Strukturen. Und von aggressiven, sie ausbremsenden Männern. Als die deutsche Publizistin Barbara Bierach dieser These in ihrem 2002 erschienenen Buch «Das dämliche Geschlecht» radikal widersprach und stattdessen höhnte: «Frauen sind nicht unterprivilegiert, sondern verhalten sich häufig saublöd», wurde sie hart attackiert. Barbara Bierachs Aussagen sind holzschnittartig, mitunter einseitig. Doch sie legt den Finger auf einen wunden Punkt: Frauen verbauen sich den Weg an die Spitze tatsächlich auch durch eigene Versäumnisse und Fehler.

Wer hat denn Karina Moser*, eine hochrangige Angestellte in einer grossen Zürcher Versicherung, daran gehindert, ihrem Vorgesetzten mitzuteilen, dass sie sich den Aufstieg in die Geschäftsleitung zutraute? Die Strukturen? Ein Mann? Die 43-Jährige winkt ab: «Ich selber war es. Ich habe einfach nicht gewagt, meine Bedürfnisse zu artikulieren, aus Angst, damit egoistisch, überhehrgeizig und unweiblich zu wirken.» Lieber habe sie geduldet, bescheiden und auch naiv darauf

gewartet, dass ihre Fähigkeiten wahrgenommen und sie ohne eigenes Zutun befördert würde. Doch die Hoffnung auf den Prinz, der das schöne Dornröschen wachküst, erwies sich als trügerisch. Karina Moser sah sich zur Kündigung gezwungen und ist heute selbstständig.

Theoretisch wären die beruflichen Aussichten für qualifizierte Frauen momentan so gut wie vielleicht noch nie. Und sie werden in den nächsten Jahren immer besser. Demografisch gesehen steht die Schweiz nämlich vor einem prekären Führungskräfte­mangel, der sich aus der Überalterung unserer Gesellschaft bei gleichzeitig sinkender Geburtenrate auf inzwischen rekordtiefe 1.4 Kinder pro Frau ergibt. Da ist es keine Hexerei, sich auszurechnen, dass die Firmen den absehbaren Mangel an Spitzenkräften nur beheben können, wenn sie auch auf die Frauen zurückgreifen können. Doch Headhunterin Doris Aebi von Aebi + Kuehni konstatiert: «Ich habe grösste Mühe, geeignete Kandidatinnen beispielsweise für den Posten einer Konzernfinanzchefin zu finden, da die erfahrenen Frauen im oberen Management fehlen.»

Was läuft da schief? Frauen stellen an den Schweizer Universitäten 50.8 Prozent der Studierenden, 40.3 Prozent der Doktorierenden und schreiben 23 Prozent der Habilitationen. Sogar an der ETH Zürich beträgt der Frauenanteil heute knapp 30 Prozent. Dummerweise wählen sie mehrheitlich Fächer der philosophischen Fakultät I wie Germanistik, Anglistik oder Kunstgeschichte sowie Pharmazie (Frauenanteil: 84 Prozent) oder Tiermedizin (81.2 Prozent), die sich als Sprungbrett für eine Managementkarriere denkbar schlecht eignen. Bezeichnenderweise findet sich unter den 13 Spitzenfrauen, welche die Basler Soziologin Elisa Streuli in ihrem Buch «Mit Biss und Bravour» porträ-

tierte, keine einzige Absolventin eines Phil.-I-Studiums, dafür aber etliche Ökonominen. In den Wirtschaftswissenschaften sind Frauen jedoch mit 16.2 Prozent krass untervertreten, ebenso in der Informatik (11 Prozent), der Elektrotechnik (7 Prozent) und in den Maschinenbauingenieurwissenschaften (6 Prozent), Feldern also mit einem hohen Zukunftspotenzial, wissenschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten und guten Berufsaussichten.

Erschreckend tief liegt die Frauenquote auch in den MBA-Lehrgängen, jenen Weiterbildungsangeboten, die nahezu unerlässlich sind, wenn man eine Führungsposition anpeilt. An der Graduate School of Business Administration Zurich (GSBA) zum Beispiel sind an den Assessments zwar noch 20 Prozent der Teilnehmenden weiblich. Bis zum Studienbeginn hat sich diese Zahl bereits auf die Hälfte reduziert. Rektor Albert Stähli erklärt dies mit dem «mangelnden Mut» der Frauen: «Sie trauen es sich nicht zu, den intensiven und anspruchsvollen berufsbegleitenden Lehrgang zu bewältigen, der aus sieben Modulen à 14 Tagen besteht, ergänzt um Hunderte von Vorbereitungs- und Lektürestunden.»

Sind Frauen zu faul? Fehlt es ihnen an Ehrgeiz? Sicher ist: Die so genannten weiblichen Tugenden helfen den Frauen nicht, ganz nach oben zu kommen. Im Gegenteil – sie geraten zur Fussfessel. Wer immer nur sanft, einfühlsam und teamorientiert handle, so Barbara Bierach, lasse sich letztlich «mit den Krümeln von den Tellern der Macht abspesen». Entsprechend provokativ äussert sich inzwischen auch Esther Girsberger: «Ich bin überzeugt davon, dass 90 Prozent der Wirtschaftsfrauen in Toppositionen so tough und renditefixiert wie Männer sind und nur so Erfolg haben.»

Das Schlüsselwort für den Erfolg heisst: Mut. Und damit sieht es bei Frau-

* Namen der Redaktion bekannt



gen zu können. Also schweigen sie oder jammern gemeinsam mit Leidensgenossen. Verdienen weiterhin 20 oder in hochrangigen Positionen sogar 30 Prozent weniger als Männer. Und signalisieren ihren Vorgesetzten damit, dass sie ihre Arbeit selber als minderwertig einstufen. «Das ist fatal», sagt Streuli, «aber entspricht der Realität: Der Lohn ist nun einmal das Mass, mit dem wir eine Arbeitsleistung bewerten.»

Und es wird leider nicht besser. Denn der Nachwuchs wiederholt die Fehler der Mütter. «Auch die jungen Frauen unterschätzen immer noch die Bedeutung von individuellen Lohnverhandlungen», sagt Unternehmensberaterin und Ständerätin Anita Fetz, die sich mit ihrer Firma Femmedia unter anderem auf Selbstmanagement spezialisiert hat. «So realisieren sie mitunter gar nicht, wie wichtig es wäre, Boni und Benefits, die auf der Stufe wirklich einschenken, zu erstreiten.»

Lohnverhandlungen seien oft gar keine Verhandlungen. Frauen gingen – anders als Männer – schlecht informiert und vorbereitet ins Lohngespräch. Und manche Bewerberin nimmt einfach, was der Arbeitgeber ihr anbietet. «Das liegt auch an einer gewissen Naivität», sagt Anita Fetz. «Frauen messen dem Inhalt der Arbeit grosse Bedeutung bei. Den Arbeitsbedingungen wie dem Lohn aber nur geringe.»

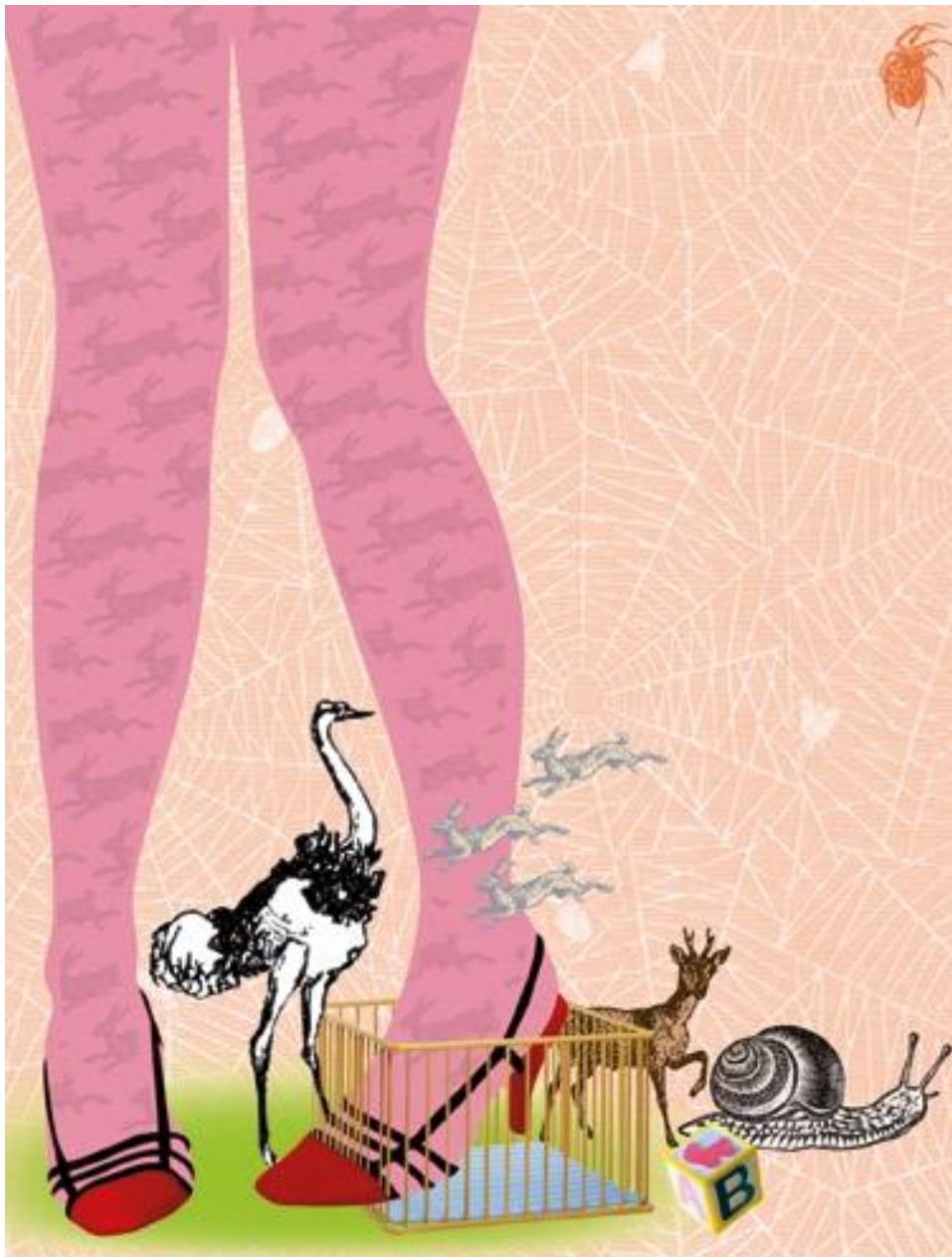
Geld ist also nicht das Wichtigste. Schön, aber es geht dabei um mehr als einen individuell höheren Kontostand. Die tieferen Frauenlöhne haben weit reichende Konsequenzen für viele weibliche Berufskarrieren. Sie stabilisieren in Partnerschaften die traditionelle Rollenverteilung. Kommt ein Kind, ist die Rechnung schnell gemacht: Der besser verdienende Mann übernimmt den Part des Ernährers, die Frau zieht sich aus der Arbeitswelt zurück und betreut den Nachwuchs. Da gibt selbst die promovierte Ökonomin lieber

en schlecht aus. Schon bei der Bewerbung schrecken sie zurück. Da sind sie topqualifiziert, sprechen drei Sprachen perfekt, haben Erfahrungen in internationalen Konzernen. Und trauen sich doch nicht, sich auf eine ausgeschriebene Stelle zu melden. Weil sie glauben, dem geforderten Profil nicht hundertprozentig zu entsprechen. Die Basler Soziologin Elisa Streuli kennt dieses Phänomen aus ihrer Arbeit: «Es ist jammerschade, aber viele Frauen legen sich mit ihrem Perfektionismus riesige Steine in den Weg.» Die Idee, sie könnten auch in einen Job hineinwachsen, sei ihnen fremd. Männer hingegen würden ungeniert bluffen im Poker um einen attraktiven Posten.

Mut braucht es auch bei Lohnverhandlungen. Alle Jahre wieder wird in den

Es wird nicht besser. Auch die jungen Frauen unterschätzen immer noch die Bedeutung von individuellen Lohnverhandlungen

Lohnstudien festgestellt, dass Frauen für gleichwertige Arbeit immer noch weniger verdienen als Männer. Dafür gibt es historische und strukturelle Gründe. Aber nicht nur. Selbst Frauen in Kaderpositionen werden bei Lohnverhandlungen gerne bescheidene Mädchen. Als hätten sie Angst, sich mit einer Forderung ins Unrecht zu setzen und die damit verbundene Leistung niemals erbrin-



Prestige- und Statusorientierung sind unbestrittene Werte, denen Frauen aber oft misstrauisch bis ablehnend begegnen. Sie messen ihnen zu wenig Bedeutung bei

stimmte Zeit aus dem Beruf aus oder stolpern eher zufällig von Job zu Job. Wer aber nicht gelernt hat, strategisch zu denken, ist in einer leitenden Funktion schnell überfordert.

Erschwerend für Frauen kommt hinzu, dass die Unternehmenskulturen durch und durch männlich geprägt sind. Machtstreben, Prestige- und Statusorientierung sind unbestrittene Werte, denen Frauen aber oft misstrauisch bis ablehnend begegnen. In der Annahme, es genüge, wenn sie fachlich gut sind, messen sie ihnen zu wenig Bedeutung bei und durchschauen nicht, dass Männer über Machtspiele und Statussymbole die Hackordnung in einer Firma festlegen.

Die österreichische Unternehmensberaterin Rotraud A. Perner rät Frauen «zu einem robusteren Umgang» mit Themen wie Macht, Rivalität und Konkurrenz: «Sie müssen sich nicht verleugnen, aber sie müssen diese Themen ernst nehmen und ihre eigene Haltung dazu entwickeln.» Dazu sei es nötig, die täglichen Machtspiele am Arbeitsplatz sehr genau zu beobachten, zu analysieren und dabei mit der Zeit auch herauszufinden, welche geheimen Ziele verfolgt werden.

Geheime Ziele? Rotraud A. Perner erzählt die Geschichte, wie die Rektoratsstelle an der Donau-Universität in Wien, wo sie unterrichtet, neu besetzt wurde. Eine bestqualifizierte Vizerektorin stand bereit, kam aber nicht einmal in die engere Wahl, Frauenförderung hin oder her. Zur Wahl vorgeschlagen wurden verschiedene ausländische Professoren, von denen sich das Kuratorium, bestehend aus Wirtschaftsmännern, «internationale Vernetzung, aber auch Forschungsgelder für Österreich» versprach. «Darum gehts wirk-

ihren Job auf, bleibt die nächsten drei bis vier oft karriereentscheidenden Jahre zu Hause, begnügt sich mit einem Teilzeitjob, der ihren beruflichen Aufstieg für immer verhindern kann, oder eröffnet die kleine Boutique oder die unrentable Galerie, die dann mehr die Funktion einer Beschäftigungstherapie als die einer ernst zu nehmenden Erwerbsarbeit hat.

Von Frauen dieser Art schreibt Barbara Ryffel in ihrem Buch «Sophie, 40 – und im falschen Film. Bericht von einem weiblichen Krisenherd.» Mit spitzer Feder zeichnet sie das Bild gut ausgebildeter Frauen um die vierzig, die die Nase voll haben vom ständigen Kampf an der Arbeitsfront. Mit der Geburt des ersten Kindes ziehen sie sich in die eigenen vier Wände zurück – meist auch aus

dem Bedürfnis nach mehr Bequemlichkeit heraus. Ryffel, Juristin und einst Redaktorin der «Weltwoche», nimmt sich selber nicht aus. Auch sie bescheidet sich mit einem 40-Prozent-Pensum in der Branding-Agentur ihres Mannes, in der sie so flexibel ist, dass sie jederzeit, wenn Not am Kind ist, rettend eingreifen kann: «Ich leide sofort unter einem schlechten Gewissen», erzählt sie, «wenn ich das Gefühl habe, meinem dreieinhalbjährigen Sohn gehe es nicht optimal.» Wie es mit der Berufskarriere der Akademikerin weitergehen soll, steht in den Sternen.

Karriere passiert selten ohne Planung. Und auch hier hapert es gewaltig. Frauen warten gerne darauf, dass «sich etwas ergibt», glauben, «dass es schon richtig kommt», steigen fürs Kind auf unbe-

Interessanterweise sind vor allem unter 35-jährige und über 55-jährige Frauen überdurchschnittlich häufig gegen eine weibliche Vorgesetzte eingestellt

lich», sagt Rotraud A. Perner, «und davon haben die meisten Frauen, blauäugig, wie sie sind, keine Ahnung.»

Die jungen Managerinnen seien oft Gutmenschen mit grossen ethischen Idealen. Perners Appell, sie müssten auf dem Weg an die Spitze auch berechnend vorgehen, schrecke viele ab. «Dann sage ich: Was ist los, meine Damen? Es ist doch kein Fehler, rechnen zu können.» Sie selber erfülle mitunter, intellektuell dosiert, die Wünsche männlicher Kollegen nach einer dienstbaren Mutter und Hausfrau, serviere mit charmantem Lächeln einen Kaffee und verfolge im Hinterkopf unbeirrbar ihr berufliches Ziel: «Da fällt mir doch kein Zacken aus der Krone.»

Nun haben karriereorientierte Frauen nicht nur mit den Anforderungen männlicher Vorgesetzter und Arbeitskollegen

zu kämpfen, sondern auch mit der Missgunst ihrer eigenen Geschlechtsgenossinnen. Stutenbissigkeit, daran lassen viele befragte Frauen keinen Zweifel, existiert. Angriffsflächen bieten vor allem jene, die den Mut haben, sich in der Öffentlichkeit zu exponieren, aufs Risiko hin zu scheitern, aber auch mit der Chance, Erfolg zu haben. Ressentiments, Aggressionen und Neid, so der einhellige Tenor, sind die Folge.

Esther Girsberger, gewöhnt an ein Leben im Rampenlicht, kennt dieses Phänomen. Alle zwei Monate tritt sie in der Tele-Zürli-Sendung «Sonntalk» auf und diskutiert beherzt und angriffig mit drei Männern über die politischen Ereignisse der Woche. Im Anschluss daran spüre sie oft den unterschweligen, manchmal auch unverhohlenen Neid von Frauen, die an

irgendeiner Äusserung von ihr herummäkeln. Esther Girsberger ist überzeugt, dass sich Frauen in diesem Moment fragen: «Wieso hat die es geschafft und ich nicht?» Auf einmal herrschten vergleichbare Startbedingungen. Erfolgreiche Männer hingegen würden auf einem anderen Planeten angesiedelt, sodass sich mit diesen keine Frau misst.

Trotz vielbeschworener Frauensolidarität verhalten sich Frauen ihren Geschlechtsgenossinnen gegenüber wenig schwesterlich. Alle Wahlstatistiken zeigen: Frauen wählen kaum Frauen. Die Initiative für eine gerechtere Vertretung der Frauen in den Bundesbehörden schickten 72 Prozent der weiblichen Abstimmenden bachab. Ähnlich erging es auch der Mutterschaftsversicherung, die vor allem von älteren Frauen mit Worten wie

Einladung zum Ladies-Styling-Apéro mit Luisa Rossi



Wenn sich Ästhetik, Charakter und Persönlichkeit verbinden, dann ist Alfa Romeo mit im Spiel. Aber auch die Styling-Ikone Luisa Rossi, welche dieselben Werte vertritt.

Lassen Sie sich von ihrer packenden und einzigartigen Show inspirieren. Luisa gibt Tipps zu Mode, Make-up und Frisuren, und wenn Sie möchten, machen Sie während der Show Ihre ganz persönliche Probe aufs Exempel.

ES WINKEN IHNEN TOLLE WETTBEWERBSPREISE:

zum Beispiel ein Wochenende mit einem Alfa Romeo GT und zwei Übernachtungen in einem Doppelzimmer des Luxushotels Villa d'Este am Comersee.

Wählen Sie auf www.alfaromeo.ch Ihren bevorzugten Termin, und melden Sie sich und eine oder zwei Ihrer Freundinnen noch heute an. Sie erhalten umgehend Ihre persönliche Einladung.

MaxMara



«Wir mussten auch ohne auskommen» zunächst abgelehnt wurde.

Die Beispiele sprechen eine deutliche Sprache: Frauen begegnen einander mit Missgunst, aber auch Geringschätzung. Regina Merz*, Assistentin an einer hiesigen Universität, erlebt eine besondere Spielart dieses Karrierekillers: Ihre Chefin fördere alle männlichen Assistenten mit Charme, Freude und Nachdruck, während sie ihr «Felsbrocken in den Weg legt». Das tut besonders weh und lässt die Betroffene ratlos zurück.

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass 18 Prozent der Befragten einer aktuellen Forsa-Frauenstudie angaben, sie würden lieber unter einem Mann arbeiten, während nur 5 Prozent sich eine Chefin wünschten. Interessanterweise sind vor allem jüngere (unter 35-jährige) und ältere (ab 55-jährige) Frauen überdurchschnittlich häufig negativ gegen eine weibliche Vorgesetzte eingestellt. Jede Vierte in diesen Altersgruppen spricht sich dagegen aus.

Was tun in einer solchen Schlangen-grube? Headhunlerin Doris Aebi rät Frauen, sich mindestens zwei gute Freun-

dinnen zu suchen, denen sie vertrauen und mit denen sie sich über alles austauschen können. Ausserdem, so Aebi, sollen sie sich weitherum vernetzen.

Das kostet natürlich wieder Zeit, und der Stress wird doppelt so gross, wenn daheim eine Familie wartet. Da braucht es viel Organisation, die Mitarbeit von Putzfrauen oder Catering-Services und die entspannte Gewissheit, dass der Haushalt auch ohne den 150-prozentigen Einsatz von Supermom rund läuft. Damit ist es allerdings nicht getan.

Rosmarie Berger* dachte lange Zeit, sie könne ihre Karriere gut mit ihrer dreiköpfigen Familie vereinbaren. Dann las sie die Ausschreibung einer Kaderstelle, die sie sehr reizte. Einzig die tägliche Bahnfahrt von insgesamt zwei Stunden trübte den positiven Eindruck. Egal, sagte sie sich, das schaffen alle anderen Pendler auch. Doch sie hatte nicht mit ihrem Ehemann gerechnet, der im Moment ihrer Bewerbung ein regelrechtes Powerplay aufzog, gemeinsame Aktivitäten boykottierte und ihr vorwarf: «Dein Ehrgeiz ruiniert unsere Familie.» Rosmarie Berger bekam die Stelle nicht. Noch heute,

Monate später, denkt sie oft über diese Erfahrung nach und fragt sich, ob sie es geschafft hätte, sich so gut gegen ihren Mann abzugrenzen, dass sie diesen Job mit Lust und Energie hätte antreten können. Sie zuckt mit den Schultern: «Ich bin mir nicht sicher.»

Genau diese Sicherheit braucht es laut Doris Aebi aber beim Kampf um den Spitzenjob, denn: «Nur wer wirklich Karriere machen will, schafft es als Frau bis ganz nach oben.»

BÜCHER ZUM THEMA

1. **Esther Girsberger: Abgewählt.** Frauen an der Macht leben gefährlich. 2004
2. **Barbara Bierach: Das dämliche Geschlecht.** Warum es kaum Frauen im Management gibt. 2002
3. **Barbara Ryffel: Sophie, 40 – und im falschen Film.** Bericht von einem weiblichen Krisenherd. 2006
4. **Elisa Streuli: Mit Biss und Bravour.** Lebenswege von Topmanagerinnen. 2007
5. **Rotraud A. Perner: Wer den Himmel will, muss fliegen können.** Erfolgsstrategien für Frauen. 2004



**BURBERRY
BRIT**

THE FRAGRANCES FOR WOMEN AND MEN