

Women's Empowerment – Luxus oder Notwendigkeit?

Dr. Monika Clausen



(Private Kunstsammlung)

Vorwort: Biographische Einsichten

Ein guter Start

Als Babyboomer-Frau habe ich sehr stark vom Engagement vorangehender Frauengenerationen profitiert. Dass auch Männer der Frauenbefreiungsbewegung wichtige Dienste erwiesen haben, zum Beispiel, indem sie in den 70er-Jahren mit ihren langen Haaren die traditionellen Normen infrage gestellt haben, ist mir – neben vielen anderen Dingen – erst sehr spät klargeworden. Ich bin aufgewachsen in einer Welt, in der die Pille und damit der voreheliche Geschlechtsverkehr keine grosse Sache mehr war, eine Welt, in der gemischtgeschlechtliche Wohngemeinschaften zwar meine Mutter verwirrten, sie aber nicht zu abfälligen Aussagen veranlassten, eine Welt, in der es normal war, ohne Trauschein zusammenzuleben, eine Welt, in der Abtreibungen auch ohne Reise nach Holland möglich wurden.

Nach der Metamorphose vom schüchternen Mädchen zur grossmäuligen Jugendlichen schien mir meine Welt ohne Grenzen zu sein. Mit dem Selbstvertrauen, das, was ich wirklich will, auch erreichen zu können, und genug Mut, um mich auch alleine auf den Weg zu machen, steuerte ich ins Erwachsenenleben. Dieses Vertrauen in mich selbst bekam ich sozusagen mit der Muttermilch. Von meiner (alleinerziehenden) Mutter habe ich nicht nur den Unternehmerinnengeist geerbt, sondern auch die Überzeugung, dass

Fahrradreparaturen, körperliches Anpacken und Selbstständigkeit beide Geschlechter gleichermaßen angehen. Dank meines gesunden Selbstbewusstseins wurde ich zur ersten Studentin in unserer Familie und mein Leben verlief bis zum Ende des Studiums in aufregenden, aus einer Chancengleichheitsperspektive gesehen aber unspektakulären Bahnen. Wenn mir zu diesem Zeitpunkt jemand gesagt hätte, ich hätte mit Bias und Stereotypen zu kämpfen, hätte ich diese Aussage genauso wenig ernst genommen wie meine Kurs Teilnehmerinnen es heute tun. Rückblickend fallen mir aus meiner Ausbildungszeit keine nennenswerten Beispiele für Chancenungleichheiten ein. Ich habe immer Assistentenverträge an der Hochschule ergattert, habe meine Meinung immer laut und deutlich geäußert und recht gut bei allen Prüfungen mithalten können. Selbst in meinem Doktoratsstudium, das ich mit vielen Stipendien an einem sehr renommierten Institut bei einem Meinungsbildner für hippe Forschungsthemen absolviert habe, war ich mit nur wenigen offensichtlichen geschlechtsspezifischen Hürden konfrontiert. Selbstverständlich gab es unerfreuliche Erfahrungen im Zusammenhang mit Redezeiten in Meetings, Einladungen zu Konferenzen und Kontaktzeiten zum Chef. Aber ich fühlte mich meinen Kollegen gegenüber gleichgestellt und lebte im Glauben, mit den gleichen Chancen und Rechten unterwegs zu sein wie die männliche Hälfte der Weltbevölkerung. Zu einem Geisteswandel kam es bei mir erst sehr viel später.

Auslöser dafür war ein Auftrag, einen Workshop zum Thema «Frauen in den Wissenschaften» durchzuführen. In diesem Workshop sollte es unter anderem um geschlechtsspezifische Karrierehürden in der akademischen Welt gehen. Meine erste intuitive Reaktion auf den Auftrag war ablehnend, da ich nicht der Ansicht war, nennenswerte Ausgrenzungserfahrungen gemacht zu haben. Ich habe dann trotz anfänglicher Skepsis damit begonnen, einen Karriere-Workshop für Frauen zu konzipieren und machte mich dafür auf die Suche nach Forschungsergebnissen. Mann, hat das mein Bewusstsein verändert!

Warum steigen Frauen aus Karrieren aus?

Zunächst einmal fiel mir auf, dass alle Bücher zum Thema Chancengleichheit aus der Feder von Geisteswissenschaftlerinnen stammten und dass diese Daten und Überlegungen nicht ohne Weiteres auf Naturwissenschaftler übertragen werden konnten. Erstaunlich war auch, dass nur sehr wenig gesichertes Wissen über die Ursachen des disproportional hohen Dropouts von weiblichen Nachwuchsforscherinnen existierte. Dennoch gab es erstaunlich viel zu entdecken. Es hiess, dass Forscherinnen mit den Mobilitätsanforderungen hadern, während die männlichen Konkurrenten häufig ein privates Supportnetzwerk in der Form einer traditionellen Familie von Station zu Station auf dem langen Karriereweg mitnehmen. Ich las, dass viele Forscherinnen ihren Arbeitsalltag als eine Aneinanderreihung von Stolpersteinen erleben. R. Leemann sprach in diesem Zusammenhang von «den vielen kleinen Verletzungen, die Frauen ertragen müssen». Häufig thematisiert wurde auch der starke Einfluss der Herkunftsfamilie und die Wichtigkeit des Netzwerkers sowie des Kultivierens eines akademiespezifischen Habitus – alles Dinge, über die ich bis dahin noch nie nachgedacht hatte. Doch am meisten verwundert

hat mich, dass es trotz vieler Bemühungen nicht gelingen wollte, den Frauenanteil an den Hochschulen anzuheben.

Mir wurde auch schnell klar, dass die Situation in der Privatwirtschaft keineswegs besser war. Auch hier waren und sind die Frauen unterrepräsentiert auf den Führungsetagen, sie kämpfen nach wie vor mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und ihnen werden – ebenso häufig wie den Frauen in der Forschung – die technischen Kompetenzen abgesprochen. Hinzu kommen die anhaltende Lohnungerechtigkeit, der messerscharfe Konkurrenzkampf und die mangelnde Sichtbarkeit der eigenen Leistungen für Vorgesetzte und Peers. Wie auch ihre Kolleginnen an den Universitäten sind weibliche Führungskräfte in der Wirtschaft häufig Single, insofern sie ihre Lebensliebe nicht schon in frühen Lebensjahren gefunden haben.

Auch der Rückblick in meine Karriere in der Privatwirtschaft war aufschlussreich. Was ist mir dabei aufgefallen? Meine Doktoratsprüfung verlief alles andere als glimpflich. Hatte ich es doch gewagt, mich als junge Studentin mit einem Professor anzulegen, der dies Jahre später – unter den Augen eines aufgebrauchten, aber nicht einschreitenden Fachbereichs – für seine Machtdemonstration nutzte. Trotz geringster Chancen auf eine unbefristete Stelle an der Universität (damals betrug die Erfolgsquote 3% für einen Aufstieg in den Wissenschaftsolymp) wurde mir kategorisch eine Arbeitszeitreduktion zur beruflichen Neuorientierung verweigert und letztendlich erschien ein Buch über die Auswirkungen meiner Forschung ohne, dass ich als Initiatin und Gestalterin darin erwähnt wurde. Meine Industriehighlights umfassten Provisionen, die geschlechtsspezifische Komponenten hatten, das Zelebrieren von männlicher Führung in Frauentams und das Aberkennen von Kompetenzen. Auf einige Beispiele werde ich nochmals zurückkommen.

Handelte es sich bei diesen Ereignissen jetzt nur um Zufälle und kleine Unaufmerksamkeiten ohne weitere Bedeutung? Diese Beurteilung erscheint mir blauäugig. Doch auch wenn manche Dinge zweifellos aus schlechter Absicht geschahen, so glaube ich, dass die meisten davon nicht auf grundsätzliche Charakterdefizite zurückzuführen sind.

Während der letzten Dekade sind immer mehr Aufträge für frauenspezifische Produkte an mich herangetragen worden und die Ausgestaltung der entsprechenden Workshops, Gruppen- und Individualcoachings und Vorträgen hat mich zu einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Spannungsfeld «Geschlecht und Gesellschaft» veranlasst. Dabei hat sich sowohl an den Hochschulen wie auch in wirtschaftlichen Zusammenhängen gezeigt, dass es trotz der allgemeinen Medienpräsenz sehr viele blinde Flecken hinsichtlich der Gleichstellungsthematik gibt. Es scheint «Lieblingsthemen» und «Schattengewächse» zu geben. Lieblingsthemen werden wieder und wieder aufgegriffen, während Schattengewächse trotz ihre Wichtigkeit oft übersehen werden.

Als ich mich dazu aufgemacht habe diesen Artikel zu schreiben, habe ich mich vor allem eines gefragt: Welchen Themen sollte man sich zuwenden, um Alibi- und Komfortzonen-Diskussionen zu vermeiden? Bereits bei einer oberflächlichen Auseinandersetzung zeigt sich nämlich schnell: Die Auswahl an möglichen Themen ist keineswegs karg, sondern verwirrend vielfältig. Tatsächlich besteht ein wichtiger Schritt hin zu einer faireren Chancenverteilung

darin, die Komplexität und Vielschichtigkeit des Gesamtproblems zu würdigen. Im Folgenden soll es darum gehen, einen Beitrag zur Strukturierung dieser Komplexität zu leisten. In den Fokus werde ich jene Aspekte stellen, die gemäss meiner persönlichen Einschätzung in der öffentlichen Diskussion vernachlässigt werden. Ich habe dazu die Einflussfaktoren und Handlungsstrategien in vier grössere Problemfelder eingeteilt: Erstens, Probleme, für welche die Gesamtgesellschaft die Verantwortung trägt; zweitens, systemische Probleme innerhalb von Unternehmen und Organisationen; drittens, das Ausgrenzungsverhalten individueller Akteure; und viertens, die individuelle Selbstsabotage von Frauen.

Status quo

Tatsachen

Zwei Drittel der Arbeit auf der Welt wird von Frauen erledigt. Ein grosser Teil dieser Arbeit ist unbezahlt oder unterbezahlt, was sich drin zeigt, dass Frauen nur 10% des weltweiten Einkommens verdienen und gerade einmal 1% des Eigentums besitzen. Berechnungen des WEF zufolge wird es beim jetzigen Entwicklungstempo noch etwa 217 Jahre dauern, bis sich die Lohnschere zwischen den Geschlechtern schliesst. Genau betrachtet ist es also falsch zu sagen, dass bei der Gleichstellung der Geschlechter *Fortschritte* gemacht werden. Genau betrachtet wird bestenfalls vorwärts *gekrochen*.

Die berufliche Gleichstellung von Frau und Mann ist zum Beispiel in der Schweiz «schon» seit dem Jahr 1981 in der Verfassung verankert, aber trotzdem mehr als je zuvor im Fokus der Zeitungen, der Radio- und Fernsehsender und der sozialen Medien. Die hohe Medienpräsenz der Gleichstellungsthematik ist zum einen darauf zurückzuführen, dass die alten Debatten noch nicht abgeschlossen sind, zum anderen darauf, dass immer wieder neue Faktoren entdeckt werden, die sich auf die Chancenungleichheit zwischen den Geschlechtern auswirken. Die anhaltende Konjunktur des Themas sowohl in den traditionellen als auch in den sozialen Medien, aber auch die wachsende Ratgeberliteratur zeugt von einer zunehmenden Sensibilisierung der Gesellschaft für Gleichstellungsfragen. Immer mehr Menschen erkennen, dass alle – sowohl Frauen als auch Männer – in sehr direkter Weise von diesen Fragen betroffen sind.

Die öffentliche Diskussion über die berufliche Gleichstellung von Frauen wird in meiner Wahrnehmung im Wesentlichen von vier Themen beherrscht: Lohngerechtigkeit, Krippenplätze, flexible Arbeitsbedingungen und Quoten. Die Auseinandersetzung mit diesen Themen musste mit viel Beharrlichkeit erzwungen werden und hat zu wichtigen Errungenschaften geführt. Aber bereits die blosse Tatsache, dass immer noch über diese Themen diskutiert wird, verdeutlicht, dass wir von einer Gleichstellung im Sinne eines Zustands, in dem Angehörige aller Geschlechter dieselben persönlichen und beruflichen Erfolgchancen haben, noch weit entfernt sind. Um nicht falsch verstanden zu werden: Die vier Klassiker gehören auf die Liste, aber nicht auf die Liste der Diskussionstraktanden, sondern auf die To-do-Liste, und zwar jene der 60er-Jahre.

Ansätze des Fortschritts

Leider geht das Abarbeiten der Liste nach wie vor schleppend voran. Immerhin haben in der Schweiz dieses Jahr die beiden Kammern des Parlaments nach jahrelangem Ringen in einer äusserst knappen Abstimmung eine äusserst sanfte Frauenquote beschlossen oder besser gesagt: Eine Deklarationspflicht für Frauenanteile unter 30% in Verwaltungsräten beziehungsweise für Anteile von unter 20% in Geschäftsleitungen. Besonderer Respekt gebührt in diesem Zusammenhang der SVP-Nationalrätin Alice Glauser-Zufferey, die sich entgegen der Vorgabe ihrer Fraktion für eine Stimmenthaltung entschieden und damit den knappen Sieg von 95 zu 94 ermöglicht hat. Auch bei der Flexibilisierung der Arbeitszeiten sind Ansätze des Fortschritts zu erkennen. Die Forderung danach erhält zurzeit Aufwind durch die Generation Y, die mit neuen Werten die Arbeitswelt erobert.

Werfen wir einen kurzen Blick auf den Status Quo in der Arbeitswelt. Das Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern springt umso mehr ins Auge je prestigereicher der betrachtete Bereich ist. So liegt zum Beispiel der Anteil der Frauen in Führungspositionen bei nur knapp 24%. Der Anteil der Professorinnen liegt bei 17% – und dies obwohl 44% der Dissertationen von Frauen verfasst werden. Der Nobelpreis wurde bislang an 892 Personen vergeben und nur 48 davon sind Frauen (Stand 2017). Keine einzige Frau schaffte es in die Liste der 100 bestbezahlten Athleten im Jahr 2018. Im Jahr 1989 publizierte die US-amerikanische Aktivistinnengruppe Guerilla Girls in New York Plakate mit der Aufschrift: «Do women have to be naked to get into the Metropolitan Museum? – Less than 5% of the artists in the Modern Arts Sections are women, 85% of the nudes are female. » 2012 wurde eine aktualisierte Version des Plakats publiziert. Die Zahlen hatten sich nur geringfügig geändert. 4% Künstlerinnen standen einem weiblichen Anteil von 76% bei den Aktgemälden gegenüber. Diese Liste der Ungleichheit und der Unterrepräsentation liesse sich um etliche Beispiele aus der Schauspielerei, der Politik und vielen anderen gesellschaftlichen Bereichen fortsetzen. Leider ist aber häufig nicht klar, welche praktische Relevanz solche Zahlen für die Alltagsentscheidungen einzelner Personen haben.

Es sind nicht nur die Statistiken, sondern auch die alltäglichen Beobachtungen, die eine deutliche Sprache sprechen. Bei genauerer Betrachtung verriet uns nur schon die Körperhaltung weiblicher Schaufensterpuppen, wie problematisch die etablierten Vorstellungen von Weiblichkeit sind. Ähnlich verhält es sich bei Bronze- und Steinskulpturen im öffentlichen Raum. Warum sind männliche Statuen meistens Denkmäler zur Ehrung historischer Persönlichkeiten, wohingegen weibliche Statuen mehrheitlich nackt und namenlos sind? Welches Lesematerial beeinflusst unser Selbstbild und das Bild, das die Gesellschaft von Frauen und Männern hat? Was wird in den Wartezimmern gelesen? «Schöner Wohnen» und «Heim und Herd» bei der Gynäkologin, «Bilanz» und «Auto Motor Sport» beim Kardiologen. Diese Tatsachen sind nicht nur Zeugen, sondern auch Ursachen unserer ideologischen Prägung. Es lohnt sich, sehr genau zu ermitteln, welche Auswirkungen diese alltäglichen Impulse auf das Selbstbild von Frauen und Männern haben.

Für die Vorbereitung und Durchführung der Frauen-Empowerment-Workshops gab es also viel zu lesen, zu entdecken und zu reflektieren. Diese

Frische Themen

Informationsflut hat mich mehrfach überwältigt. Trotzdem habe ich es als sinnvoll empfunden, den Versuch zu starten, diese Daten zu strukturieren. Ich habe die vier Hauptkapitel Gesellschaft, Unternehmen, Fremd- und Selbstsabotagen in drei Abschnitte unterteilt: Zu Beginn jedes Kapitels werde ich eine kurze Einführung in die Punkte geben, die meines Erachtens nach zu den gesellschaftlichen Lieblingsthemen gehören. Anschliessend werde ich jeweils diejenigen Aspekte, die mehr ins Rampenlicht gehören ausführen. Am Ende jedes Kapitels werde ich eine Reihe von Handlungsoptionen für einen alternativen Umgang damit aufzeigen. Ich bin mir bewusst, dass verschiedene Themen durchaus auch in anderen Kapiteln hätten untergebracht werden können und dass deren Neuigkeitswert für jede Leserin und jeden Leser unterschiedlich sein wird. Für mich persönlich war die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Aspekten der Gleichstellung sehr anregend. Einmal mehr wurde mir die Vielschichtigkeit der Diskussionsthemen vor Augen geführt.

1. Gesellschaft

Gleichstellung oder
Chancengleichheit

Darüber, wie sich die Gesellschaft als Ganze im Hinblick auf die berufliche Gleichstellung der Geschlechter verhalten soll, besteht natürlich keine Einigkeit – nicht einmal auf der Ebene der Grundfragen. Zum einen wäre es naiv zu glauben, dass alle, die sich an den Diskussionen über die berufliche Gleichstellung der Frau beteiligen, an einer Verbesserung der Verhältnisse interessiert sind. Zum anderen klaffen sowohl die konkreten gesellschaftspolitischen Anliegen als auch die Lebensstilpräferenzen verschiedener Frauen auseinander. Es ist schwierig zu sagen, zu welchem Grad diese Unterschiede erziehungsbedingt sind und zu welchem Grad sie darauf beruhen, dass einige Frauen deutlich weniger Ausgrenzungserfahrungen gemacht haben als andere. Im Rahmen meiner Tätigkeit als Ausbilderin und Coach stelle ich allerdings häufig fest, dass gerade junge Frauen das Thema Gleichstellung – wie auch ich, als ich in ihrem Alter war – als obsolet betrachten, weil sie fälschlicherweise davon ausgehen, dass bereits Chancengleichheit besteht. Selbst Hinweise auf Forschungsdaten und Erfahrungswissen reichen meist nicht aus, um auf diese blinden Flecken aufmerksam zu machen.

Vieldiskutiertes

Zu den vieldiskutierten Themen auf der Gesellschaftsebene gehören aus meiner Sicht: (1) die bekannten Geschlechterstereotypen, das heisst, verbreitete, erfahrungsresistente und normativ wirkende Vorurteile darüber, was «typisch männlich» ist (Härte, Stärke) und was «typisch weiblich» (Mitgefühl, Zurückhaltung); (2) das Problem der Lohnintransparenz sowie die allgemeine Akzeptanz von Lohnunterschieden (in der Schweiz beträgt das durchschnittliche Lohngefälle zwischen den Geschlechtern derzeit 12%) und (3) der Mythos von der Unvereinbarkeit von Familie und Beruf (häufig kondensiert im Unwort «Rabenmutter»). Diese Themen sind der zeitungslisenden Bevölkerung mittlerweile sehr vertraut – so vertraut, dass es häufig versäumt wird, der Vielschichtigkeit und den Langzeitwirkungen ausreichend Aufmerksamkeit zu schenken.

Vernachlässigte Themen

Es gibt aber auch gesamtgesellschaftliche Problemfaktoren, die es bisher noch nicht ins Rampenlicht geschafft haben. Auf drei davon soll im Folgenden näher eingegangen werden: (1.1.) Der komplexe Zusammenhang zwischen Geschlecht und Berufswahl, (1.2.) problematische Denk- und Sprechgewohnheiten jenseits des generischen Maskulinums und (1.3.) das Problem der systematischen Überforderung junger Paare und insbesondere von Frauen während der sogenannten «rush hour of life».

1.1. Berufswahl und Geschlecht

Wertschätzung und Zugang

Ein Grossteil der Diskussion über die Ungleichheit der beruflichen Chancen von Männern und Frauen dreht sich darum, welche Faktoren dafür sorgen, dass Frauen in prestigeträchtigen Berufen untervertreten sind. Diese Frage ist wichtig, aber sie darf nicht von einer zweiten Frage ablenken, die gleichermassen wichtig ist: Wird den Jobs, die traditionell von Frauen ausgeübt wurden, genug Anerkennung entgegengebracht? Beide Fragen lassen sich sowohl auf ganze Berufsgruppen als auch auf Berufe innerhalb einer Berufsgruppe beziehen. Letzteres zeigt sich beispielsweise in der Berufskategorie Arzt: Das gutbezahlte und prestigeträchtige Berufsbild des Chirurgen wird gerne von Männern gewählt, wohingegen Frauen Berufsbilder wie das der Kinderärztin oder der Hausärztin bevorzugen.

Widmen wir unsere Aufmerksamkeit zunächst der Berufswahl. Auch zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist der Einfluss der traditionellen Aufteilung zwischen «Frauen-» und «Männerberufen» noch klar erkennbar. Zum Beispiel liegt das Spektrum der von Mädchen gewählten Lehrberufe zum grössten Teil im Dienstleistungssektor. Und bei der Auswahl ihres Lehrberufs ziehen die Mädchen im Durchschnitt nur etwa 10 verschiedene Optionen in Erwägung, Jungs hingegen etwa 25. Dieser Befund ist sehr ernüchternd – insbesondere, wenn Aspekte wie die Entlohnung, Karriereaussichten und letztlich auch der Aspekt der Berufsbilder der Zukunft mitgedacht werden.

«Doing Gender»

Eine Studie mit dem Titel «Doing Gender» hat die Ursachen der Untervertretung von Frauen in MINT-Berufen (Mathematik, Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaften, Technik) erforscht und ist zu interessanten Einsichten gekommen. Es wurde zum Beispiel nachgewiesen, dass ein wichtiger Grundstein für technische Affinität bereits in der Kindheit gelegt wird. Allein schon der Zugang zu Werkzeugen führt langfristig dazu, dass Mädchen sich selbst als technisch kompetent wahrnehmen. Die Studie hat auch gezeigt, dass Mädchen bei der Entwicklung eines selbstbewussten Umgangs mit Technik stark auf positives und unterstützendes Feedback angewiesen sind. Bereits im Kleinkindalter sind Mädchen und Knaben nämlich dem Sog stereotyper Rollenbilder ausgesetzt. Neben der Familie bildet die Schule den wichtigsten Sozialisationskontext und leider werden dort bereits bestehende Unterschiede zwischen Mädchen und Jungs der Tendenz nach eher verstärkt als beseitigt. So hat die feministische Bildungsforschung gezeigt, dass die Mädchen – im Gegensatz zu den Knaben – viel mehr für vorbildliches Verhalten gelobt werden als für intellektuelle Leistungen. Es wurde auch festgestellt, dass Lehrpersonen gute Leistungen

bei Mädchen eher auf Fleiss zurückführen, bei Jungs hingegen eher auf Intelligenz. Auf der Universitätsstufe trägt dann die bereits bestehende Unterrepräsentation von Frauen in den MINT-Fächern dazu bei, sie für weibliche Studierende unattraktiv zu machen. In allen Ausbildungs- und Berufsphasen führt die Tatsache, dass Frauen technische Kompetenzen häufig abgesprochen werden, dazu, dass weibliche Studierende – zum Beispiel in Prüfungssituationen – ständig zum einem aktiven Kompetenznachweis gedrängt werden. Abschliessend weist die Autorin H. Solgar darauf hin, dass Frauen insgesamt mehr Energie im Berufsleben brauchen. Sie müssen sich häufiger bewerben, um eine Stelle zu bekommen, sie werden in Vorstellungsgesprächen stärker herausgefordert und sie landen häufiger auf befristeten Stellen, auf Teilzeitstellen und sie sind zur Mehrfacherwerbstätigkeit gezwungen sind. Auch wenn die Frauen mit der Mehrfacherwerbstätigkeit ihren Lebensunterhalt bestreiten können, die soziale Absicherung bleibt prekär.

Wie genau steht es denn um die Vertretung von Frauen in den Berufsdomänen, die in näherer Zukunft an Bedeutung gewinnen bzw. verlieren werden? Betrachten wir hierzu ein paar aktuelle Statistiken: An der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) liegt der Gesamtanteil der Frauen bei 32%. Die Studienfächer mit den geringsten Frauenanteilen sind: Elektrotechnik (11%), Maschinenbau (11%), Informatik (16%), Mikrotechnik (16%), Physik (21%), Volkswirtschaftslehre (29%) und Bauingenieurwesen (29%). Frauenanteile von 80% und mehr finden sich hingegen in der Sonderpädagogik, in der Veterinärmedizin, in der Ethnologie, in den Erziehungswissenschaften und in der Psychologie (Stand 2015). Bei den Lehrberufen findet man besonders hohe Frauenanteile in den Bereichen Praxisassistentin (99%), Buchhandel (85%), Textilverarbeitung (83%), Büro/Verwaltung (71%). Etwa 13% der erwerbstätigen Frauen arbeiten als Bürokräftin (gegenüber 4% bei den Männern). Hohe Männeranteile findet man in den Berufsgruppen der Informatiker, der Elektroinstallateure, der Polymechaniker und der Automobil-Mechatroniker. Falls diese Verteilungen sich nicht bald drastisch ändern, kommt es zu einer weiteren Marginalisierung der Frauen in der Berufswelt. Denn einerseits sind Frauen im wachsenden, prestigeträchtigen und gut bezahlten Bereich der technischen Berufe massiv untervertreten, andererseits sind sie in mehreren Bereichen übervertreten, in denen aufgrund technologischer Entwicklungen mit einem abnehmenden Bedarf an Arbeitskräften zu rechnen ist. Beispielsweise kann davon ausgegangen werden, dass integrierte IT-Systeme viele Aufgaben in der Buchhaltung radikal vereinfachen und damit viel menschliche oder realistisch gesehen hauptsächlich weibliche Arbeit überflüssig machen werden.

Wie wir gesehen haben, befinden sich die traditionell weiblich besetzten Berufe im Dienstleistungssektor, im Support und in der Erziehung. Sucht man nach Gemeinsamkeiten zwischen diesen Berufen, so fällt einem rasch auf, dass sie über ein verhältnismässig geringes Sozialprestige verfügen (was sich sowohl im Lohn wie auch in der verbalen Wertschätzung zeigt) und dass sie nur sehr begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten bieten. Häufig ist es zudem so, dass Frauen die operativen Arbeiten in einem Bereich übernehmen, in dem

die Führungspositionen von Männern besetzt sind. Interessanterweise erfahren traditionell weiblich besetzte Berufsbereiche eine gesellschaftliche Aufwertung, sobald der Anteil der darin tätigen Männer steigt. Wenn ein Mann zu einem Frauenteam stösst, führt dies häufig dazu, dass die Leistung des Teams stärker wahrgenommen wird und als Folge davon mehr Anerkennung und Wertschätzung bekommt. Leider scheint es genau die gegenteilige Wirkung zu haben, wenn Frauen in einen zuvor männlich dominierten Bereich eindringen. Die Soziologin Veronika Bennholdt-Thomsen bringt es auf den Punkt, wenn sie schreibt: «Das, was Frauen tun, wird dadurch, dass sie es tun, niedrig». Falls sie damit Recht hat, dann reicht es nicht aus, Frauen einen besseren Zugang zu den derzeit prestigereichen Berufen zu verschaffen. Es muss darüber hinaus auch verhindert werden, dass diese Berufe eine Abwertung erfahren, sobald sie im Bewusstsein der Öffentlichkeit mit Frauen assoziiert werden.

1.2. Diskurs-Framing

Wortwahl und
Bedeutungen

Ein häufig unterschätzter Faktor bei der Verteilung von Wertschätzung ist das sogenannte «Framing» von Diskursen und Überlegungen. Gemeint ist dabei die Auswahl der Begriffe, die unser persönliches Denken sowie unsere öffentlichen Diskussionen strukturieren – sozusagen unser gedankliches Schienensystem. Ein Beispiel zur Veranschaulichung: Woran denken wir, wenn wir das Wort «Einwanderungsflut» hören? Wir denken an Bedrohungen und mögliche Abwehrreaktionen – nicht an Möglichkeiten zur kulturellen Bereicherung und Arbeitskräftegewinn. Sprachliches Framing dieser Art ist ein sehr effektives Propagandawerkzeug. Es lenkt die Aufmerksamkeit auf ganz bestimmte Aspekte eines Phänomens, blendet bestimmte Fragen systematisch aus und lässt gleichzeitig bestimmte praktische und emotionale Reaktionen auf dieses Phänomen als sinnvoll oder gar unvermeidbar erscheinen. Aus diesem Grund sollte man sich gut überlegen, was Wörter wie «Frauenförderung», «Mutterschaftsurlaub» oder «Führungsmannschaft» mit uns anstellen. Die Rede von «Frauenförderung» impliziert zum Beispiel, dass Frauen einen besonderen Unterstützungsbedarf haben, weil sie Dinge (noch) nicht beherrschen oder bestimmten Rollen und Aufgaben nicht gewachsen sind. Genau genommen ist das Wort sogar in zweifacher Hinsicht problematisch. Erstens sind nicht alle Frauen der Ansicht, dass sie eine spezielle Art der Förderung benötigen. Zweitens weckt das Wort «Frauenförderung» den Verdacht, dass es bei den damit bezeichneten Massnahmen darum geht, Frauen einen einseitigen Vorteil zu verschaffen: «Warum werde ich als Mann nicht gefördert?» Die Rede vom «Mutterschaftsurlaub» lenkt davon ab, dass es sich dabei nicht um einen Urlaub handelt und dass die Aufgabe der Kinderbetreuung im Idealfall beiden Elternteilen gleichermaßen zukommt. Und impliziert das Wort «Führungsmannschaft» nicht altbekannte Aufgabenverteilungen?

Statistische Untersuchungen lassen keinen Zweifel daran, dass Framing-Mechanismen zu Unterschieden im Verhalten führen. Natürlich ist es uns in der Regel nicht bewusst, dass wir den Einflüssen von Framing-Mechanismen ausgesetzt sind, weshalb es auch sehr schwierig ist, sie zu unterbinden. Es

ist notwendig, der eigenen Wortwahl viel Aufmerksamkeit zu schenken und zu versuchen, bestehende Frames mit sprachlichen Alternativen zu ersetzen.

1.3. «Rush Hour of Life»

Unvereinbare Erwartungen

Die mangelhafte Vereinbarkeit von Beruf und Karriere wird zwar häufig diskutiert, aber es wird nicht immer erkannt, dass das Problem im Wesentlichen darin besteht, dass die Anpassung der gesellschaftlichen Anreizstrukturen weit hinter den Erwartungen hinterherhinkt, die heutzutage an Frauen gerichtet werden. Die gestiegenen Erwartungen an die Karriereambitionen von Frauen bilden dabei nur eine Facette eines absurden Ideals – eines Ideals, das sich aus Rollen zusammensetzt, die nicht nur individuell anspruchsvoll sind, sondern teilweise auch im Widerspruch zueinander stehen (die erfolgreiche Geschäftsfrau, perfekte Hausfrau, liebevolle Mutter, fürsorgende Tochter, spannende Partnerin, aktive Geliebte, ...). Hinzu kommt die Herausforderung, den Ansprüchen ans lebenslange Lernen gerecht zu werden. In einer Welt, in der die Halbwertszeit von Fachwissen wesentlich weniger als eine Dekade beträgt, muss man rechtzeitig auf Veränderungen im Arbeitsmarkt reagieren, um seine «Employability» langfristig sicherzustellen.

Das Problem der systematischen Überforderung verschärft sich dramatisch in der sogenannten «rush hour of life». Gemeint ist damit der Lebensabschnitt der Dreissiger, der geprägt ist durch die immense Schwierigkeit, den beruflichen Aufstieg, die Familiengründung und die persönliche Entwicklung unter einen Hut zu bringen. Egal wie gut die persönliche Organisationskompetenz ist, diese Mehrfachbelastung während der rush hour wirkt oft wie ein Schleudersitz: Viele Frauen entscheiden sich unter dem Eindruck der unmöglichen Vereinbarkeit von Karriere und Familie verständlicherweise gegen eine Karriere.

Volksökonomische Kosten

Welchen Preis zahlt unsere Gesellschaft dafür, dass der Einklang von Karriere und Familie so schwer zu erreichen ist? Als bei der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung zutage kam, dass im Jahr 2013 in der Schweiz ungefähr 50'000 Akademikerinnen nicht berufstätig waren, sprach der damalige Economiesuisse-Chefökonom Rudolf Minsch von einem «miserablen Return on Investment». Angesichts der bestehenden Anreizkonstellation ist nichts Anderes zu erwarten. Ein egalitäres Modell leben derzeit fast nur ideologisch emanzipierte Elternpaare, bei denen beide Partner über ein hohes Einkommen verfügen.

Schwerwiegender als die volksökonomischen Kosten sind aber die persönlichen Kosten, das heisst, die Einbussen an sozialer Sicherheit und Lebensqualität. Diese Kosten werden vor allem von den Frauen bezahlt. Einem Bericht des Schweizerischen Bundesrats zufolge will etwa jedes zweite Elternpaar ein egalitäres Modell leben, aber nur jedes Zehnte tut es. Und meistens sind es die Frauen, die sich gegen eine Karriere und für eine «ausgewogenere Work-Life-Balance» – also für eine Mischung aus Familienarbeit und Teilzeitarbeit – entscheiden.

Wirklich prekär wird es, wenn die Langzeitfolgen für die soziale Vorsorge betrachtet werden. Der Grund, weshalb Frauen derzeit 1,5-mal häufiger von

Armut betroffen sind als Männer und im Durchschnitt 37% weniger Rente beziehen, liegt nicht nur darin, dass sie häufiger im Tieflohnbereich arbeiten und über weniger Stellenprozente verfügen, sondern darin, dass sie deutlich häufiger als Männer zugunsten der Familienarbeit auf eine Erwerbsarbeit verzichten: 63% der Paarhaushalte sind in alleiniger Frauenhand, nur 5,1% sind in alleiniger Männerhand. Der Verzicht auf Erwerb zugunsten der Kinderbetreuung fällt dabei deutlich schwerer ins Gewicht als die Lohnschere zwischen den Geschlechtern: Frauen mit Kindern verdienen im Durchschnitt fünfmal weniger als Frauen ohne Kinder. Männer mit Kindern verdienen hingegen im Durchschnitt etwa 200 CHF mehr pro Monat als Männer ohne Kinder! Hinzu kommt das erhöhte Risiko, durch eine längere Berufsabsenz den Anschluss und die Qualifikationen zu verlieren. Bettina Friedrich von der Caritas hat angesichts dieser Umstände also Recht, wenn sie sagt: «Unter den aktuellen rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen müsste man allen Frauen raten, weiterzuarbeiten. Denn sonst riskieren sie im Falle eines Scheiterns der Beziehung den Abstieg in die Armut.» Eine Scheidungsanwältin ging kürzlich sogar so weit, in der Presse die Empfehlung an Hausfrauen abzugeben, dass sie, sobald sich eine Trennung abzeichnet, die Haushaltskosten künstlich erhöhen sollen: Je höher der gemeinschaftliche Lebensstandard ist, umso höher werden nämlich die Unterhaltsverpflichtungen ausfallen. Jedenfalls muss bei einer Scheidungsrate von mehr als 50% jede verheiratete Frau grundsätzlich damit rechnen, dass sie früher oder später für sich selbst sorgen müssen wird. Leider gibt es aber erschreckend viele Frauen, die weder die familiäre Finanzsituation noch die eigene soziale Absicherung verstehen.

Rollenverteilung

So wichtig der Abbau traditioneller Rollenerwartungen auch ist – am Ende kann es nicht darum gehen, Hausfrauen durch Hausmänner zu ersetzen. Es ist schliesslich nicht nur die Verteilung der traditionellen Geschlechterrollen, die ein Problem darstellt. Das eigentliche Hauptproblem sind die Rollen selbst: Ob es Männer oder Frauen sind, welche ihre Erwerbsarbeit zugunsten von Herd und Heim aufgeben – sie alle setzen sich damit erheblichen Risiken aus. Diese Risiken betreffen sowohl die Gesundheit als auch die Finanzen. Mehrere Studien kamen übereinstimmend zum Resultat, dass Frauen, die eine beruflich-private Doppelrolle einnehmen, im Durchschnitt weniger an Depressionen und Angststörungen leiden, physisch gesünder sind und über stabilere Beziehungen sowie über mehr finanzielle Sicherheit verfügen als Frauen, die sich ganz auf die Rolle der Hausfrau und Mutter konzentrieren.

1.4. Handlungsperspektiven

Am Ball bleiben

Was können wir tun? Zunächst einmal ist es wichtig, dass Frauen sich nicht von den bestehenden Problemen einschüchtern lassen, sondern aktiv am Wettbewerb um die Arbeitsplätze der Zukunft teilnehmen. Ob durch job rotation oder job enrichments – der permanenten Bedrohung des Arbeitsplatzverlusts können Frauen nur entgegenwirken, indem sie sicherstellen, dass sie Teil der «skilled workforce» werden und bleiben. Dazu gehört insbesondere das frühzeitige Reagieren auf neue Trends im Arbeitsmarkt.

Die Politik ist gefragt

So wichtig es ist, dass Frauen sich aktiv um ihre Employability und ihre finanzielle Vorsorge kümmern, so klar ist es auch, dass die angesprochenen Probleme dadurch nicht beseitigt werden. Dazu braucht es kollektives und koordiniertes Handeln. In anderen Worten: Die Politik ist gefragt. Die fortwährende Akzeptanz von Ungleichstellungen muss endlich aufhören. Ich habe keine Lust mehr, darauf zu warten, dass die unsichtbare Hand des Marktes die Sache richtet. Sie hatte ihre Chance, aber sie war offensichtlich anderweitig beschäftigt. In einer gedanklichen Zeitreise stellt sich doch immer wieder dieselbe Frage: Was muss eigentlich passieren, damit die seit Dekaden gestellten Forderungen endlich umgesetzt werden? So schwierig ist es nämlich nicht. Zum Beispiel hat Angela Merkel im Laufe der Jahre ihr Kabinett ohne grosses Spektakel so umgestellt, dass es heute zu 50% aus Frauen besteht. Hätte sie die Entscheidung an die grosse Glocke gehängt, wäre sie vermutlich nicht nur auf grösseren Widerstand auf der konservativen Ecke ihrer Partei gestossen, sondern hätte auch noch die eingesetzten Ministerinnen dem Verdacht ausgesetzt, reine «Quotenfrauen» zu sein. Auch die Schweiz hatte mit einem 50%-gen Frauenanteil im Bundesrat einst die Wirkung eines Leuchtturms – und dies obwohl, oder vielleicht gerade deshalb, weil die Entstehung der Konstellation nicht als PR-Aktion wahrgenommen wurde.

Leider ist es aber bei Weitem nicht klar, ob eine Gleichverteilung der politischen Stimmen auf beide Geschlechter zu mehr Chancengleichheit führen würde. Der Blick in die nahe Vergangenheit zeigt, dass viele Frauen auch Kandidaten wählen, die offenkundig frauenfeindlich sind. Das Phänomen gibt es nicht nur im Ausland. Auch in der Schweiz gibt es eine Reihe politisch engagierter Frauen, die sich in der Rolle der Fürsprecherin des Patriarchats sehr wohl zu fühlen scheinen. Weder die Frauen noch die Männer sprechen mit einer Stimme, aber während Männer ihren historisch bedingten Startvorsprung geniessen können, müssen diejenigen Frauen, die sich für eine gleichberechtigte Gesellschaft einsetzen, mit Sabotagen aus den eigenen Reihen kämpfen. Geht man davon aus, dass der Status Quo (zumindest seit Einführung des Frauenstimmrechts) das Resultat eines politischen Aushandlungsprozesses zwischen gleichberechtigten Gruppen ist, so stellt sich die Frage: Wie viele Personen unter den weiblichen 50% der Gesamtbevölkerung finden die Gleichstellung überhaupt erstrebenswert? Und wie viele davon sind dazu bereit, aktiv zu diesem Ziel beizutragen? Mit letzterem meine ich nicht: Wie viele Frauen sind dazu bereit, für die Sache der Gleichstellung auf die Strasse zu gehen. Ich meine damit auch das Verhalten im ganz banalen Alltag. Zum Beispiel kann man von der eigenen Erziehungsmacht Gebrauch machen und dazu beitragen, das Normalitätsempfinden und die Erwartungen zukünftiger Generationen zu formen. Das beginnt damit, dass man jungen Mädchen signalisiert, dass man ihnen einen kompetenten Umgang mit Technik zutraut und dass man sie bestärkt, wenn sie Ehrgeiz und Durchsetzungsvermögen zeigen.

Vorbild Island

Ein inspirierendes Beispiel gesellschaftspolitischen Aktivismus ist mir während meiner Islandreise begegnet. Island gilt gemeinhin als das fortschrittlichste Land der Welt in Punkto Gleichstellungsfragen. Auf meiner Reise erfuhr

ich unter anderem, dass im Januar 2018 ein Gesetz in Kraft getreten ist, das jeden Betrieb mit mindestens 25 Vollzeitbeschäftigten dazu zwingt, alle drei Jahre auf der Grundlage vorgegebener Kriterien zu belegen, dass seine Lohnstrukturen frei von Diskriminierung sind. Dieses Gesetz kam nicht aus dem Nichts. Der Weg zu dieser wichtigen Errungenschaft wurde durch eine Reihe spektakulärer Protestaktionen geebnet. Die erste dieser Aktionen war der Frauenstreiktag am 24. Oktober 1975, an dem sich 90% der isländischen Frauen beteiligten. In jüngerer Zeit sind die protestierenden Frauen dazu übergegangen, an einem bestimmten Tag im Jahr nur so lange zu arbeiten, wie Männer im Durchschnitt für den durchschnittlichen Tageslohn einer Frau arbeiten müssen. Im Jahr 2005 gingen sie um 14:25 nach Hause, im Jahr 2016 um 14:38. Dies führte zum Beispiel dazu, dass Moderationen im Fernsehen auf einmal ohne Moderatorin dastanden, dass ein Haarschnitt nur zu 50% erledigt wurde oder dass eine Vorlesung bereits nach 10 Minuten beendet wurde. Das nenne ich «auf lustvolle Weise Transparenz schaffen».

2. Unternehmen und Organisationen

Wenn mir ein Betrieb vorgestellt wird, achte ich immer darauf, ob in dessen offiziellen **H**istorie auch Frauen vorkommen. Gerade bei grossen Betrieben ist das Resultat meiner Beobachtungen häufig ernüchternd. Zum Beispiel musste ich während einer Führung an der Universität Zürich feststellen, dass keine einzige Frau namentlich in der Ahnengalerie erwähnt wird. Bei Novartis konnte sich immerhin eine Frau einen Platz in der Hall of Fame sichern. Eine deutlich höhere Repräsentation von Frauen findet man in den KMU. Das liegt nicht nur daran, dass in den KMU die Wege zur Spitze kürzer sind, sondern auch daran, dass in KMU Verwaltungsratsmandate und Führungspositionen häufig an Familienangehörige vergeben werden. Solange es um die eigenen Töchter geht, scheinen viele Unternehmensinhaber und Mitarbeitende keine Mühe damit zu haben, Frauen Fachkompetenz und Autorität zuzutrauen. Bedeutet, dass, dass die «gläserne Decke» mehrheitlich ein Phänomen von Grossunternehmen ist?

Vieldiskutiertes

Um diese Frage zu beantworten, müsste man erstmal wissen, woraus dieses ominöse Gebilde überhaupt besteht. Wenn Leute sich zu dieser Frage äussern, dann weisen sie sehr häufig auf die mangelnde Flexibilität bei den Arbeitszeiten hin, sowie auf die zunehmende Präsenzkultur. Letztere wird häufig erlebt als eine Verwischung der Grenze zwischen Arbeits- und Freizeit erlebt. Tatsächlich gewinnt die Erwartung an qualifizierte Arbeitskräfte, 24/7 erreichbar zu sein, zunehmend an Boden. Auch das von maskulinen Stereotypen geprägte Verständnis von Führungskompetenz wird häufig thematisiert – und das zurecht. Denn auch wenn sich in diesem Bereich Ansätze des Wandels feststellen lassen, sind doch immer noch erstaunlich viele Leute der Ansicht, dass Führungskompetenzen vor allem im Militär oder in anderen männlich dominierten Bereichen (wie z.B. im Teamsport) geformt werden. Zum Vorschein kommt dies unter anderem in den fortwährenden Diskussionen um den Frauenmangel auf allen Führungsstufen jenseits der Teamleitung. In solchen Diskussionen zeigt sich auch, dass die Ansicht, zur Ausübung einer

Führungsaufgabe brauche es ein Mindestpensum von 80%, immer noch sehr verbreitet ist. Viel diskutiert wird auch über die Wichtigkeit beruflicher Netzwerke – nicht nur als Mittel der Stellensuche, sondern auch als Katalysator für Aufstieg und Karriereentwicklung. Gerade dieser soziale Aspekt der Karriereplanung führt bei Frauen zu Widerstand. Sie verknüpfen Netzwerkaktivitäten eher mit negativen Emotionen, denken an überbordende Selbstinszenierungen, die nicht ihren normalen Interaktionspräferenzen entsprechen und tappen in die Sympathiefalle. Teilnehmerinnen meiner Netzwerkworkshops glauben oft, kein Netzwerk zu haben, dass Netzwerken wie im Handbuch «How to become a great networker» abzulaufen hat. Es klafft eine sehr grosse Lücke zwischen dem Wissen um die Wichtigkeit des Netzwerkes und dem praktischen Anwenden dieses Wissens im Alltag.

Vernachlässigte Probleme

Präsenzkultur, Führungsverständnis und Netzwerkstrategien – das sind die Problemfaktoren, die typischerweise im Fokus der Diskussion stehen, wenn es um die Chancengleichheit innerhalb von Betrieben geht. Es gibt aber auch Problemfaktoren, denen deutlich weniger Aufmerksamkeit geschenkt wird, obwohl sie ebenso stark ins Gewicht fallen. Mit drei dieser Faktoren werde ich mich im Folgenden etwas näher auseinandersetzen: Erstens, dem mangelnden Wissen sowohl über den Wert weiblicher Führungskräfte und gemischtgeschlechtlicher Teams als auch über die Funktionsweise von Grossorganisationen (2.1.), zweitens, den maskulin dominierten Gruppenbildungsritualen und Kommunikationsroutinen innerhalb von Organisationen (2.2.) und drittens, den Problemen der Stereotypisierung und des Tokenismus (2.3.). Wie auch im vorangehenden Kapitel werde ich am Ende eine Handvoll Handlungsoptionen aufzeigen.

2.1. Wissenslücken

Brachliegendes Potential

Warum bleiben die Gleichstellungsbemühungen vieler Organisationen so zaghaft und so erfolglos? In vielen Fällen liegt es daran, dass den Entscheidungsträgern gar nicht klar ist, was ihnen dabei nur schon in rein wirtschaftlicher Hinsicht entgeht. Tatsächlich liegt eine Änderung der derzeitigen Verhältnisse nämlich nicht nur im Interesse der Frauen, sondern auch im Interesse der Betriebe beziehungsweise deren Share- und Stakeholdern. Zahlreiche Studien von renommierten Organisationen belegen, dass Betriebe mit Frauen in hohen Führungspositionen im Durchschnitt einen höheren Börsenwert haben als jene ohne. Leider haben – insbesondere in der alten Welt – erst sehr wenige Entscheidungsträger erkannt, dass Geschlechterdiversität nicht nur mit Reputationsgewinn, sondern auch mit finanziellem Gewinn einhergeht. Von den Fortune-500-Unternehmen, die von Frauen geführt werden, wurde nachgewiesen, dass diese eine bessere Performance als die Konkurrenten erarbeiten, was glücklicherweise auch dazu geführt hat, dass diese weiblichen CEOs im Durchschnitt mehr als ihre männlichen Peers verdienen. Mein Gott muss es den Firmen gut gehen, wenn sie sich dieses Potential einfach so durch die Lappen gehen lassen!

Welche weiteren spezifischen Vorteile bringen weibliche Führungskräfte? Ein interessanter Unterschied zwischen Frauen und Männern konnte im

Bereich des Investitionsverhaltens nachgewiesen werden. Einer von Morgan Stanley durchgeführten Studie zufolge gaben 84% der Frauen, aber nur 67% der Männer an, dass sie an «nachhaltigen Investitionsstrategien» interessiert sind, also Strategien, die nicht rein finanzielle Ziele verfolgen, sondern finanzielle Ziele mit sozial- und umweltpolitischen Zielen kombinieren. Interessanterweise erzielen Frauen aber trotzdem eine im Durchschnitt 1% höhere Kapitalrendite als Männer. Andere Studien führen dieses Phänomen darauf zurück, dass Frauen weniger dazu neigen, ihre Investitionsfähigkeiten zu überschätzen. Auch im Bereich des Führungsverhaltens konnten bestimmte Unterschiede nachgewiesen werden. Zum Beispiel kam das US-Beratungsunternehmen Caliper Corp. in einer 2005 publizierten Studie zum Schluss, dass Frauen unter anderem überzeugender argumentieren (solange es nicht um ihre eigenen Leistungen geht) und besser mit Misserfolgen umgehen. Viele Mitarbeiter(innen)-Befragungen legen auch nahe, dass weibliche Führungskräfte sich im Durchschnitt stärker um eine kooperative Teamatmosphäre bemühen und ihre Führungsverantwortung ernster nehmen. Der Tendenz nach achten Frauen zuerst auf die Ziele und Interessen des Unternehmens, Männer hingegen zuerst auf ihren Rang und Status.

Fehlendes
Organisationswissen

Informationsdefizite bestehen aber nicht nur auf der Seite der Entscheidungsträger, sondern auch auf der Seite der karrierewilligen Frauen. Wenn ich heute nochmals eine Karriere in Angriff nehmen würde, dann würde ich sicherstellen, dass ich die Funktionsweise des Unternehmens hinter dem Organigramm verstehe, dass ich weiss, wer die (heimlichen) Entscheider und Meinungsmacher sind und dass ich die offiziellen wie auch die inoffiziellen Regeln des Unternehmens kenne, in dem ich Karriere machen will. Insbesondere lohnt es sich in Erfahrung zu bringen, welche Mechanismen bei Einstellungs- und Beförderungsprozessen wirksam sind. Gerade hier muss man sich auf schockierende Befunde gefasst machen. Das US-Beratungshaus McKinsey & Company hat mit mehr als 2'500 Angestellten seiner Klienten Interviews über ihr Entscheidungsverhalten bei Beförungsverfahren geführt. Dabei kam zum Vorschein, dass Männer weitaus häufiger als Frauen aufgrund ihres Potentials befördert werden, wohingegen Frauen in erster Linie aufgrund vergangener immer wieder gezeigter Leistungen befördert wurden. Es wird also mit ungleichen Ellen gemessen. Die betroffenen Frauen scheinen mitzubekommen, dass ihre Kompetenzen stärkeren Zweifeln ausgesetzt sind als diejenigen ihrer männlichen Kollegen. Dies hat nicht nur zur Folge, dass Frauen den beruflichen Aufstieg als einen Prozess fortlaufender Prüfung empfinden. Es führt auch dazu, dass Frauen sich erst dann für eine neue oder für eine höhere Position bewerben, wenn sie glauben, die damit einhergehenden Aufgaben «perfekt» erledigen zu können. Letzteres zeigt sich darin, dass Frauen im Durchschnitt länger als ihre männlichen Kollegen warten, bis sie den nächsten Karriereschritt tätigen. Alternativ dazu entscheiden sich immer mehr Frauen für die Selbstständigkeit. Frauen bevorzugen diese Arbeitsform aus verschiedenen Gründen: Sie bietet mehr Entscheidungsfreiheit, mehr Flexibilität bei der Einteilung der Arbeitszeit und grössere Unabhängigkeiten von Firmenstrukturen und Führungspersonen.

Als Mitarbeiterin in einem Unternehmen würde ich mich heute viel schneller als kompetent für neue Aufgaben erklären, meine Energie mehrheitlich in die Mitwirkung bei Schaufensterprojekten investieren und dafür sorgen, dass mein Name mit meinen Leistungen verbunden wird. Alle Kollegen und Vorgesetzte, die sich mit meinen Federn schmücken wollen, würde ich laut und klar in die Schranken weisen oder einen adäquaten Tauschwert einfordern. Insbesondere aber würde ich mich von der Wunschvorstellung trennen, dass gute Arbeiterinnen entdeckt und befördert werden.

2.2. Unternehmenskultur

Gleich und gleich
gesellt sich gern

Sowohl im Berufsalltag als auch bei Rekrutierungen kommt häufig ein Faktor zum Tragen, der als das «Ähnlichkeitsprinzip» bezeichnet wird: Der Umgang mit Menschen, welche die eigenen Erfahrungen, sozialen Normen und Verhaltensweisen teilen, wird als einfacher eingeschätzt. Das Ähnlichkeitsprinzip sorgt häufig dafür, dass Andersartige als Störfaktoren wahrgenommen werden. Dies gilt in besonders starkem Mass für Unternehmen und Abteilungen, in denen sich eine starke «Bro-Culture» etabliert hat: eine Interaktions- und Kommunikationskultur, in der man sich an maskulinen Verhaltensstereotypen orientiert, wo Gesprächsthemen wie Fussball, Autos oder sogar die (sexuelle) Attraktivität von weiblichen Mitarbeitenden und Verhaltensrituale wie das (exzessive) Feierabendbier und der Blondinen-Witz Usus sind. Gerade letzteres zeigt wunderbar die Widersprüchlichkeit unserer Welt. Ist es nicht die Blondine, die die Augen eines jeden Mannes auf der Strasse auf sich zieht? Gleichzeitig wird diesem Objekt der Begierde Dummheit und Doofheit nachgesagt. Da drängt sich doch die Frage auf, ob der alte Spruch «Frauen seid lieber Schön als Klug, denn Männer können besser Gucken als Denken» immer noch stimmt? Kürzlich bin ich mit offenem Mund dagestanden. Lese ich in der Zeitung, dass das Mitarbeitermagazin der Zürcher Baufirma «Agir AG» nicht nur viele Bilder von nackten Frauenhintern und sexuelle Anspielungen abzudrucken pflegt, sondern auch herabwürdigenden Beschreibungen einzelner Mitarbeiterinnen («Marketing-Tussi»). Dies alles mit der Zustimmung der Geschäftsleitung.

«Bro-Culture»

Die «Bro-Culture» wird von denen, die daran Teil haben, häufig zu den erfreulicheren Seiten des Berufsalltags gezählt. Schliesslich scheint sie doch die Stimmung am Arbeitsplatz und den Zusammenhalt der Belegschaft zu verbessern. Aber selbst in Fällen, in denen maskuline Interaktionsrituale innerhalb der Grenzen des Anstandes und aus guten Motiven gepflegt werden, können sie sich in einer Reihe von Problemen im Arbeitsalltag von Frauen niederschlagen. So müssen sich viele karrierebewusste Frauen regelmässig damit beschäftigen, ob sie mit den «Jungs» zum Feierabendbier ins Pub sollen, um den sozialen Anschluss nicht zu verpassen. Wie soll man im Allgemeinen mit dem heiklen Thema Alkohol umgehen? Trinkt Frau beim Geschäftsessen nichts, gehört sie nicht dazu, trinkt sie zu viel, heisst es, sie habe sich nicht im Griff. Wie reagiert man auf die manchmal unangebrachten Sprüche angetrunkenener Kollegen? Heisst das nun für Frauen, dass sie auch über Fussball und Autos reden sollten, oder wäre das am Ende doch nur peinlich und

aufgesetzt? Wenn man sich bei diesen Themen tatsächlich auskennt, muss man auch noch aufpassen, dass man die Herren nicht übertrumpft, da sie dies als Angriff auf ihre Männlichkeit deuten könnten. All diese Beispiele zeigen auf, wie schwierig es für Frauen sein kann, sich in einer männlich geprägten Organisationskultur zurechtzufinden.

Was aber nun macht eine Organisationskultur aus? Edgar Schein unterscheidet drei Ebenen: Die erste Ebene ist diejenige der Artefakte, also die Ebene der leicht zu beobachtenden Elemente wie zum Beispiel der Anzahl Frauen in der Hall of Fame eines Unternehmens, die Ausgestaltung der Räume (gemütlich/nüchtern), das Kommunikationsverhalten (du/sie) oder die Rituale und die Statusmerkmale (Einzelbüros/Workspace). Die zweite teilweise bewusste und teilweise unbewusste Ebene ist die der bekundeten Werte. Diese sind die normativen und moralischen Werte, die sich in den Strategien und Zielen zeigen. Diese werden sichtbar in genderneutralen Ausschreibungen oder transparenten Beförderungsprozessen. Am schwierigsten ist es, ein Bewusstsein für die dritte Ebene, die der unbewussten grundlegenden Annahmen zu entwickeln. Also etwa Annahmen über die Umwelt, über die Natur des Menschen und über die Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen. Aber schon erste Schritte auf den beiden obersten Ebenen haben das Potential für fundamentale Veränderungen.

2.3. Stereotypisierung und Tokenismus

Vorbilder und Preise

Gerade wenn es darum geht, als karrierewillige Frau zu erforschen, wie man sich sowohl im Arbeitsalltag als auch beim feierabendlichen Gespräch mit Arbeitskollegen souverän verhält, ist die Nützlichkeit von weiblichen Rollenvorbildern kaum zu überschätzen. Das Problem ist nur, dass es nicht genug davon gibt. Hinzu kommt, dass viele der potentiellen Vorbilder entweder nicht sichtbar oder nicht persönlich erfahrbar sind. Spitzen-Managerinnen wie Sheryl Sandberg (COO, Facebook) und Indra Nooyi (CEO, Pepsi) haben zwar eine hohe Sichtbarkeit, aber für die meisten Frauen ist es natürlich nicht möglich, nahe genug an solche Stars heranzukommen, um sich alltagstaugliche Verhaltensstrategien von ihnen abzuschauen.

Frauen, die aufsteigen wollen müssen sich an den Regeln des männlich geprägten Gewohnheitsrechts orientieren. Nicht selten hat dies dazu geführt – und dies wird gerade in der akademischen Welt oft besonders deutlich – dass Frauen die gängigen Verhaltensweisen in ihrer Peer-Gruppe übernehmen und damit zum sogenannten «social man» werden. Ausserdem zahlen Frauen in den oberen Führungstufen auch sonst einen hohen Preis für ihren beruflichen Erfolg und wirken eher abschreckend als inspirierend auf potentielle Nachfolgerinnen. Nicht selten sind erfolgreiche Frauen kernfamilienlos und tun sich schwer beim Finden eines adäquaten Partners. Gleichzeitig kann ich Frauen gut verstehen, die sich über Ratschläge wie «Such dir für deine Karriere den passenden Mann» aufregen, denn ein Rollentausch ist nun einmal keine Gleichstellung. Eine Partnerschaft auf Augenhöhe wäre erstrebenswert, aber als stark eingebundene Führungskraft ist man auf dem «Beziehungsmarkt» in Punkto «Quality Time» nicht besonders konkurrenzfähig.

Das Token-Problem

Weitere Probleme ergeben sich dadurch, dass viele erfolgreiche Frauen, die als Leuchttürme wahrgenommen werden, gerade deswegen über eine hohe Sichtbarkeit verfügen, weil sie in ihrer Domäne eine Seltenheit sind. Rosabeth Moss Kanter von der Harvard Business School hat in den 70er-Jahren im Rahmen einer einflussreichen Studie drei Effekte identifiziert, die eintreten, wenn es zu einer auffälligen Untervertretung einer Gesellschaftsgruppe (wie zum Beispiel den Frauen) in einem beruflichen Milieu kommt. Erstens, erhöhte Sichtbarkeit: Die betroffenen Frauen stehen unter intensiver Beobachtung als ihre männlichen Peers und damit auch unter einem erhöhten Leistungsdruck. Zweitens, Isolation: Die betroffenen Frauen bekundeten übereinstimmend, dass es ihnen schwer gemacht wurde, sich in informelle berufliche Netzwerke zu integrieren. Drittens, Stereotypisierung: Die betroffenen Frauen werden in erster Linie als «Token», das heisst, als Vertreterinnen ihres Geschlechts wahrgenommen. Letzteres zeigt sich mitunter darin, dass ihr Verhalten voreilig unter Bezugnahme auf ihre Geschlechtszugehörigkeit erklärt wird, dass die Unterschiede zwischen ihnen und ihren männlichen Kollegen übertrieben dargestellt werden und dass sie zu geschlechterstereotypem Verhalten ermutigt werden. Ein weiteres Problem des Tokenismus kommt besonders deutlich an Universitäten zum Vorschein. Die wenigen Frauen, die es bis zur Professur schaffen, leiden häufig darunter, dass ihnen aufgrund ihrer inoffiziellen Rolle als Geschlechtsrepräsentantinnen viele Zusatzaufgaben zugeteilt werden. Typischerweise geht es dabei darum, durch ihre Anwesenheit die Geschlechterquote für die Gremien und Konferenzen zu erfüllen. Die oben genannten Effekte des Tokenismus lassen sich bei vielen unterrepräsentierten Gruppen beobachten (z.B. bei ethnischen Minderheiten) und verschwinden in der Regel erst, wenn eine Minimalrepräsentation von 30% erreicht wird. Erst dann, wenn in einer beruflichen Funktion die Möglichkeit besteht, eine Repräsentantin unter mehreren zu sein, können die «Ausstellungsmechanismen» durchbrochen werden.

Das Likeability-Dilemma

Eine besonders hinterhältige Karrierehürde für Frauen ist das sogenannte «Likeability-Dilemma»: Wenn das Gemocht-werden-wollen das Handeln bestimmt. Der Wunsch nach Bestätigung und Anerkennung kennen wir alle. Ich beobachte Frauen dabei, dass sie trotz einer klaren Führungsrolle in ein mädchenhaftes Verhalten abrutschen. Es wird gelächelt, den Kopf gesenkt und sich klein gemacht – alles geschlechterstereotype Verhaltensweisen. Die Wirkung könnte auch als «Verdoppelungseffekt» bezeichnet werden. Die betroffenen Frauen bestätigen mit ihrem Verhalten die stereotypen Erwartungen und erhalten diese dadurch am Leben. Im schlimmsten Fall werden Erfolge dann auch noch auf körperliche Attraktivität oder sogar auf ihre Verführungskünste zurückgeführt. In diesem Zusammenhang ist auch immer wieder von der «Schönheitsfalle» die Rede. Körperliche Attraktivität mag Frauen dabei helfen, einen Praktikumsplatz zu bekommen, aber beim beruflichen Aufstieg wird sie zum echten Hindernis. Erstens haben attraktive Frauen besonders stark mit dem Verdacht zu kämpfen, ihre Erfolge nicht allein durch berufliche Leistungen errungen zu haben. Zweitens werden sie als Unruhestifterinnen wahrgenommen, da es vielen Männern in ihrer Anwesenheit schwerfällt, sich auf die Sache zu konzentrieren. So heisst es zum Beispiel, dass etwa

30% der Männer sich beim Anblick einer schönen Frau fragen, ob sie Lust hätten, mit ihr zu schlafen. Das sind – gelinde gesagt – keine optimalen Voraussetzungen für eine professionelle Zusammenarbeit.

2.4. Handlungsperspektiven

Bekenntnisse zu Gleichstellung

Wie ist den beschriebenen Problemen zu begegnen? Viele Unternehmen und Hochschulen haben in den vergangenen Jahren Richtlinien für eine geschlechterneutrale Rekrutierung entwickelt und ein Monitoring für Einstellungs- und Beförderungsprozesse eingeführt. Gerade kürzlich wurde mir von einer Hochschule ein Mandat als Beisitzerin in Rekrutierungsprozessen angeboten, welches ich zu meinem grossen Bedauern aufgrund der grossen geografischen Distanz ablehnen musste. Das ist ein bemerkenswerter Fortschritt, aber es ist nicht genug. Was kann man sonst noch tun, um zu einer frauenfreundlicheren Unternehmenskultur beizutragen? Einige Massnahmen lassen sich meines Erachtens sehr leicht realisieren. Ein erster Schritt besteht darin sicherzustellen, dass karrierefrohe Frauen nicht in der Lehmschicht des mittleren Managements steckenbleiben. Jedes noch so überzeugendes Statement der Firmenleitung zur Chancengleichheit wird scheitern, wenn die dominante mittlere Führungsebene – nicht die untere Führungsebene der Teamleitung – die Ideale und Vorgaben nicht umsetzt. Führungskräfte können Stellenausschreibungen attraktiv für Frauen gestalten, sie können durch Aufgabenverteilung und Weiterbildungsprogramme die «technological literacy» der Mitarbeiterinnen steigern und sie können eine wertschätzende Arbeitskultur etablieren.

Netzwerken und Sichtbarkeit

Für karrierewillige Frauen lohnt es sich allerdings nicht, darauf zu warten, dass das Management seiner Verantwortung nachkommt. Wenn es darum geht, die eigene Sichtbarkeit in einer Organisation zu erhöhen, können Frauen viel von Frauennetzwerken profitieren. Sie können dort nicht nur Unterstützung für ihre persönlichen Anliegen bekommen, sondern auch an ihrem Bekanntheitsgrad und ihrem Image arbeiten. Gerade bei Beförderungen stellt sich immer wieder heraus, dass der Bekanntheitsgrad und das gute Image mehr wiegen als die perfekte Leistung.

Wie wir bereits gesehen haben, orientieren sich Frauen beim Netzwerken gerne am Sympathiefaktor. Es gibt aber viele Situationen, in denen kein Weg daran vorbeiführt, Beziehungen zu Personen in Unternehmen aufzubauen, die in dessen Mikrokosmos als «Enabler» oder als «Doorkeeper» fungieren. Um sich ein besseres Bild über die eigene Vernetzung zu machen, lohnt sich eine zielgerichtete Netzwerkanalyse, und um die Kräfteverhältnisse besser in den Blick zu bekommen, lohnt sich eine Kraftfeldanalyse. Letztere zeigt auf, welche Personen in der Organisation welche Rolle spielen: Welche treibenden und welche hemmenden Kräfte für die Aufrechterhaltung des Ist-Zustands in der Organisation verantwortlich sind? Welche Kräfte müssen umgelenkt, gestärkt oder geschwächt werden, um den gewünschten Ziel-Zustand herbeizuführen?

So oder so ist in Unternehmen weibliche Eigeninitiative beim Struktur- und Kulturwandel gefragt. Dinge in die eigene Hand zu nehmen, neue,

konstruktive Gruppenrituale zu initiieren und frauenfreundliche Rituale einzuführen oder Veranstaltungen zum sozialen Austausch zu etablieren ist viel befriedigender, als sich mit bestehenden Interaktionsmustern zu arrangieren.

3. Fremdsabotage

Scheuklappen

Viele junge Frauen tun sich schwer damit, einzugestehen, dass auch sie von Ausgrenzungsmechanismen betroffen sind. Das ist durchaus verständlich, da niemand ein uncooles Bild von sich selbst pflegen geschweige denn sogar nach aussen tragen möchte. Die meisten jungen Frauen gehen davon aus, dass sie innerhalb ihrer Peergruppe vollkommen gleichgestellt sind und dass die allgemeinen Problemdiagnosen aus der Sozialforschung nicht auf ihr Leben zutreffen. Diese Einschätzung ändert sich meistens mit zunehmendem Alter oder bei beruflichen Wechslen. Auf einmal wird von Mechanismen der (bewussten) Ausgrenzung berichtet oder ein Gefühl des Nichtdazugehörens zum Ausdruck gebracht. Es wird von Situationen aus dem Berufsalltag berichtet, in denen Witze über den weiblichen Zyklus gemacht werden oder weibliche Hormonschwankungen als Erklärungen für ganz alltägliche Konflikte angeführt werden. Hinzu kommen unzählige Berichte von illegitimen Machtausübungen, wie zum Beispiel fragwürdige Informationsbeschränkungen oder Missbräuche von Weisungsbefugnissen.

Einen konstruktiven Diskurs über Geschlechterdiskriminierung im Berufsalltag zu führen ist allerdings alles andere als leicht. Erstens können Diskriminierungserfahrungen ganz verschiedene Gesichter haben und zweitens haben nicht alle Menschen dieselben Erfahrungen mit Diskriminierung gemacht. Nicht alle Diskriminierungen beruhen auf Böswilligkeit. Gerade deswegen ist es wichtig, zwischen unverfrorenen, gedankenlosen und unbewussten Worten und Taten zu unterscheiden. Der Umgang mit Humor und Ironie (Wie soll ich es zum Beispiel verstehen, wenn ein früherer Chef meine Workshops als «Kürsli» bezeichnet?) kann vor diesem Hintergrund gerade zu einem gedanklichen Spiessrutenlaufen werden. Auch wenn über geschlechtsspezifische Kommunikationspräferenzen viel geforscht wird, bleibt hier eine grosse Baustelle für einen wertschätzenden Austausch bestehen. Und oft ist es doch so, dass lange bevor eine kognitive Situationsbewertung stattgefunden hat, wissen wir intuitiv ob wir den Sachverhalt als verletzend eingestuft haben. In der Kategorie der Fremdsabotagen habe ich die drei Schattengewächse Frechheiten, Dazugehörigkeitsdilemma und Vorurteile ins Rampenlicht gestellt.

3.1 Frechheiten

Provokationen

Häufig wird unterschätzt, wie verbreitet frauenfeindliche oder anzügliche Bemerkungen immer noch sind. Solche Bemerkungen sind Machtdemonstrationen mit der impliziten Botschaft: «Schau, was ich mich traue! Und du kannst nichts dagegen tun!» Bei einigen Provokationen dieser Art besteht zumindest theoretisch noch die Möglichkeit, sich dumm zu stellen und so zu tun, als ob die Botschaft gar nicht angekommen wäre. Bei solchen Provokationen steht die Frage im Raum, ob die betreffende Person glaube, mit ihrem Verhalten

davonzukommen, also darauf baut, dass Frechheiten akzeptiert werden, oder ob sie meint, das Verhalten würde nicht bemerkt werden und damit das Gegenüber zu dumm erklärt oder ob das eigenen Verhalten als angemessen empfindet. Im letzteren Fall wird ein Feedback unausweichlich. Es gibt aber auch Fälle, in denen die Botschaft so unverblümt und schamlos übermittelt wird, dass man Schnappatmung kriegt. Sagte mir doch ein Kollege – wohlge-merkt nachdem wir jahrelang zusammen IT-Experten beraten haben – dass Frauen das eigentlich gar nicht können. Er meinte, er sehe mich und meine Kollegin in erster Linie als stille Reserve, die nur dann zum Einsatz gebracht wird, wenn die männlichen Mitglieder des Beratungsnetzwerks überlastet sind. Ich gab ihm unmissverständlich zu verstehen, dass er schief gewickelt ist, wenn er glaubt, ich lasse mir eine solche Unverschämtheit gefallen. Aber offene Affronts dieser Art können einen auch schnell einmal sprachlos machen. Manchmal gelingt es einem, auf dumme Sprüche souverän zu reagieren, manchmal halt leider auch nicht. Manche Frauen haben es sogar zur Kunst gemacht, mit gleicher Münze heimzuzahlen. Aber eigentlich kann es nicht angehen, dass man die Pausenplatz-Instinkte aus der Schulzeit reakti-vieren muss, um seinem Beruf ohne emotionale Verletzungen nachgehen zu können.

3.2. Unbewusste Gesprächsgewohnheiten

Dazugehörigkeitsdilemma

Dominanzungleichgewichte in alltäglichen Gesprächssituationen werden bereits seit den 70er-Jahren untersucht und haben in den vergangenen Jahren eine Reihe sprachlicher Neuschöpfungen wie «Mansplaining» und «Manter-rupting» inspiriert. Von «Mansplaining» ist die Rede, wenn Männer Frauen ungefragt anmassende Erklärungen und Ratschläge geben, und zwar solche, die einem Mann nicht gegeben hätten. Nicht nur drängen Männer häufiger als Frauen ihre Ratschläge und ihr Wissen dem anderen Geschlecht auf; sie nehmen die öffentlichen Redebeiträge ihrer weiblichen Gesprächspartner auch weniger ernst. Die Karikaturistin Riana Duncan hat diesen Umstand einst sehr schön als Miss-Triggs Phänomen parodiert, als sie in einem ihrer Car-toons den Leiter einer Vorstandssitzung sagen liess: «Das ist ein hervorra-gender Vorschlag, Miss Triggs. Vielleicht möchte einer der Herren hier ihn vorbringen.»

Über das Ausmass unbewusster Diskriminierung im Bereich der mündli-chen Kommunikation geben verschiedene quantitative Studien Auskunft. Zum Beispiel wurde 2004 und 2012 ermittelt, dass ungefähr 75% der Sprechzeit in Geschäftsmeetings und in universitären Lehrveranstaltungen von Männern bestritten wird. Eine Studie aus dem Jahr 2015 bestätigt die Fortdauer eines Phänomens, das bereits seit Ewigkeiten bekannt ist: Frauen werden in Ge-sprächen signifikant häufiger unterbrochen als Männer. Am häufigsten wer-den Frauen von anderen Frauen unterbrochen, am zweithäufigsten werden Frauen von Männern unterbrochen, am dritthäufigsten werden Männer von anderen Männern unterbrochen und am seltensten werden Männer von Frauen unterbrochen.

Was nun sind die Wirkungen solcher Verhaltensmuster? Die Frauen bekommen – allerdings nicht nur über die Gesprächsgewohnheiten, sondern auch bei Leistungszuschreibungen oder der Verteilung von Lob – das Gefühl, nicht gleichberechtigte Mitglieder ihrer Peer-Gruppe zu sein. Sie werden und fühlen sich marginalisiert.

3.3. Unbewusste Vorurteile

Internalisierungen

Verschiedene Studien haben gezeigt, dass sich selbst bei emanzipierten Menschen Verhaltenstendenzen nachweisen lassen, in denen sich unbewusste Vorurteile manifestieren. Berühmt geworden ist insbesondere das sogenannte Heidi/Howard-Experiment. Den Probandinnen und Probanden wird ein CV einer extrem erfolgreichen und selbstbewussten Führungskraft mit dem Nachnamen «Roizen» vorgelegt. Bei der einen Hälfte der Probandinnen und Probanden trägt Roizen den Vornamen «Heidi», bei der anderen Hälfte «Howard». Die Probandinnen und Probanden werden gefragt, wie sympathisch ihnen Roizen ist. Das Resultat: Obwohl die CVs von Heidi und Howard mit Ausnahme des Namens identisch sind, wird Heidi von den Probandinnen und Probanden signifikant häufiger als «egoistisch» charakterisiert als Howard, und auch signifikant häufiger als «die Art von Chefin/Chef, für die man nur ungern arbeitet». Ähnliche Reaktionsmuster wurden in vielen anderen Bereichen nachgewiesen. Zum Beispiel hat es einen positiven Einfluss auf den Frauenanteil in einem Orchester, wenn Bewerberinnen und Bewerber hinter einem Vorhang vorspielen. In sehr vielen Bereichen zeigt sich: Je erfolgreicher und kompetenter Frauen sind oder erscheinen, desto weniger werden sie gemocht. Bei Männern ist es genau umgekehrt.

Der experimentelle Befund ist darauf zurückzuführen, dass erfolgreiche, selbstbewusste und durchsetzungsstarke Frauen unbewusste Erwartungen in Bezug auf «weibliches Verhalten» enttäuschen. Jeder Mensch greift in seinen automatischen Denkprozessen auf grobe Vereinfachungen (Alltagsheuristiken) zurück, um unter Zeit- und Informationsknappheit handlungsfähig zu bleiben. Viele dieser Vereinfachungen sind relativ harmlos, andere hingegen tragen zur Aufrechterhaltung von Geschlechterstereotypen bei. Stereotype werden dann leider häufig zur selbsterfüllenden Prophezeiung: Wir stellen bewusst oder unbewusst fest, dass wir mit dem stereotypenkonformen Verhalten besser bei Mitmenschen ankommen, wir internalisieren dieses Verhalten und tragen damit zum Fortbestehen der Stereotypen bei. In der Sozialpsychologie bezeichnet man dies als den «Andorra-Effekt» – in Anlehnung an das Theaterstück von Max Frisch, in welchem die Hauptfigur die negativen Eigenschaften ausbildet, die ihr zugesprochen werden.

3.4. Handlungsperspektiven

Solidarität und Sensibilisierung

Bei sexistischen Witzen und Kommentaren, die unter die Gürtellinie gehen, bedarf es in erster Linie einer solidarischen Reaktion des sozialen Umfelds, sprich, es braucht Zivilcourage auch am Arbeitsplatz. Selbst für intelligente und selbstbewusste Frauen ist es nämlich manchmal fast unmöglich, schlagfertig und souverän auf offene Affronts zu reagieren. Es muss darum zur

Selbstverständlichkeit werden, Urheber von Affronts sofort auf das unpassende Verhalten aufmerksam zu machen und Verhaltensänderungen einzufordern. Führungskräfte müssen besonders deutlich und proaktiv kommunizieren, dass frauenfeindliche Äusserungen in ihrer Abteilung unter gar keinen Umständen akzeptiert werden.

Auf der Seite der «Fremdsaboteurinnen» und «Fremdsaboteure» ist in erster Linie Offenheit für Sensibilisierungsprozesse gefragt. Und wenn ich das sage, dann meine ich jeden einzelnen Menschen, inklusive mich selbst. Der Umstand, dass das Einordnen und Evaluieren von Ereignissen und Personen sehr häufig innerhalb von Millisekunden stattfindet, bringt mehrheitlich grosse Vorteile, aber halt auch grosse Gefahren. Kürzlich habe ich an einem Weiterbildungsworkshop teilgenommen und gleich zu Beginn festgestellt, dass ich aufgrund eines Versehens als einzige keine Teilnehmerliste zugeschickt bekommen habe. Einen Moment lang fand ich es sehr unangenehm, dass mit der Ausnahme von mir alle Teilnehmenden des Workshops wussten, welche Rollen und Berufe die anderen ausüben. Kurz darauf realisierte ich aber, dass mein Informationsmangel es mir ermöglichte, ohne jegliche Denkautobahnen (in der Form berufsbezogener Vorurteile) auf die anderen Teilnehmenden zuzugehen und mich von ihren individuellen Qualitäten überraschen zu lassen. In solchen Momenten frage ich mich, wie unsere sozialen Interaktionen aussehen würden, wenn wir nicht über das Geschlecht unseres Gegenübers informiert wären.

Welche Handlungsoptionen stehen denjenigen zur Verfügung, die selbst von Diskriminierungsverhalten betroffen sind? Obwohl ich in meinen Workshops immer wieder das verbale Rückmeldeverhalten thematisiere und damit Reaktionen vom Kopfnicken bis hin zu «Das ist echt ein alter Hut!» ernte, verwundert es mich, wie wenig Frauen das Instrument des Feedbackgebens nutzen. Ich habe Frauen erlebt, die der Meinung sind, das Gegenüber müsse von sich aus erkennen, dass etwas nicht stimmt. Dass das Mitteilen eigener Erwartungen und das Geben von Rückmeldungen zum guten Ton gehört, ist nicht neu. Es ist immer wieder erstaunlich zu sehen, wie schwierig der Transfer von der Theorie in den Lebensalltag ist und wie einfach es ist, in unseren bekannten Verhaltensmustern zu verbleiben. Bestimmte Sozialkompetenzen, die es für souveränes Rückmeldeverhalten braucht, zum Beispiel das ausdrückliche Nein-Sagen, kann man leicht im Alltag trainieren, etwa bei Unterschriften- oder Spendensammlungen. Gegen Unterbrechungen kann man sich gut zur Wehr setzen, indem man sich vor einem Gespräch schlagfertige Reaktionen zurechtlegt. Ausserdem kann man viele Sympathien gewinnen, wenn man vom Powertool des aufrichtigen Kompliments Gebrauch macht. Hinzu kommt, dass kritische Rückmeldungen ernster genommen werden, wenn sie von Menschen kommen, die dafür bekannt sind, auch Komplimente zu machen.

Toolkiste

Werfen wir einen kurzen Blick auf Handlungsanpassungen, die sich gut für alltagstaugliches Ausprobieren eignen. Da ist zum Beispiel die Redezeit. Die blossе Tatsache, dass man etwas sagt, hat nämlich häufig einen stärkeren Einfluss darauf, was geschehen wird, als der eigentliche Inhalt des Gesagten. Um sich in Gesprächen Gehör zu verschaffen, lohnt es sich zu lernen, wie ein

bewusster Sprecherwechsel herbeiführt werden kann. Durch non-verbale Signale wie tiefes Einatmen, Sich-Aufrichten und Blickkontakt-Halten kann man dafür sorgen, dass die Gesprächspartner wie selbstverständlich das Wort weitergeben.

Frauen beklagen sich in meinen Beratungssitzungen auch darüber, provoziert zu werden und wie auf Knopfdruck zu reagieren. Dass dieses Verhaltensmuster schamlos ausgenutzt werden kann, ist klar. Hier hat sie die Verwirraktion der «bewussten Sitzplatzauswahl» als hilfreich erwiesen. Oftmals zeigt sich, dass die Betroffenen der Sitzplatzauswahl gar keine Aufmerksamkeit schenken. Im schlechtesten Fall platzieren sie sich direkt im Blickfeld der Störenfriede und laden diese allein schon durch den immer wieder zustande kommenden Blickkontakt dazu ein, ihre Provokationen fortzusetzen. Stattdessen könnten sie sich aber auch direkt neben den Störenfried setzen, um sich so aus dessen Blickfeld zu entfernen, oder sich so platzieren, dass alle Blicke auf sie gerichtet sind. Viele Frauen haben dies ausprobiert und waren von der nachhaltigen Wirkung dieser scheinbar trivialen Massnahme begeistert. Dass die Angelegenheit der Sitzplatzwahl alles andere als trivial ist, zeigt sich aber nur schon darin, wie lange etwa vor internationalen Gipfeln darüber verhandelt wird, wer wo sitzen darf. Mit der Sichtbarkeit oder Unsichtbarkeit zu spielen ist einfach, macht Spass, weil es zur Verwirrung der Umwelt führt.

Die strategische Sitzplatzwahl ist nur eine von mehreren Möglichkeiten, wie durch eine geschickte Wahl der Rahmenbedingungen den Verlauf sozialer Interaktionen zum eigenen Vorteil beeinflusst werden kann. Das «Wer» und «Wen» einer sozialen Interaktion kann ich oft nicht beeinflussen. Beim «Wann» und beim «Wo» besteht aber häufig ein gewisser Spielraum. Ich könnte ein schwieriges Treffen so legen, dass es mit dem eigenen tageszeitabhängigen Energiehoch zusammenfällt und den Ort so zu wählen, dass er einem bei der Durchsetzung der eigenen Anliegen unterstützt. Von einem ungünstigen Zusammentreffen können wir dann reden, wenn das Gegenüber gerade das Energiehoch hat und ich auch noch zu Gast in dessen Büro bin. Je mehr es mir gelingt, mit den Rahmenbedingungen zu spielen, umso grösser wird mein Gestaltungsspielraum und damit verbunden meine Erfolgschancen.

Auch die Haltung, mit der man ein Treffen angeht, hat einen grossen Einfluss auf das Resultat. Es lohnt sich auf jeden Fall, vor einer geplanten Interaktion Klarheit darüber zu gewinnen, was es zu erreichen gilt. Das Wissen um die drei basalen Interaktionstypen spielt hierbei eine extrem wichtige Rolle. Geht es darum, sein Recht durchzusetzen, darum, eine Beziehung zu gestalten, oder darum, Sympathien zu gewinnen. Das interaktionstypengerechte Handeln ist dabei ein wichtiger Erfolgsfaktor. Wenn ich mein Recht durchsetzen möchte, dann muss ich mit deutlicher Stimme sprechen, Ich-Botschaften formulieren und meinen Anspruch wiederholen. Beim Gestalten von Beziehungen muss ich meine Gefühle teilen und den Konsens suchen. Beim Gewinnen von Sympathien muss ich Komplimente verteilen und mir des Risikos der Ablehnung bewusst sein. Ich habe schon häufig beobachtet, wie sich eine unklare innere Haltung in sehr ungünstiger Weise mit inkonsistentem Interaktionsverhalten verbunden hat. Lohnverhandlungen bieten ein

gutes Beispiel: Ich will eine Lohnerhöhung durchsetzen, verhalte mich aber so, als ob ich um einen höheren Lohn *bitten* würde. Das Ergebnis ist vorhersehbar: Ich bekomme nicht das, was ich will.

4. Selbstsabotage

Ausgeprägtes
Defizitbewusstsein

Hier gibt es zunächst leider Uncooles zu berichten. Wenn ich die Teilnehmerinnen meiner Workshops darum bitte, Wissen und persönliche Erfahrungen zu den vier Typen von Karrierehürden für Frauen zusammenzutragen, dann entstehen die längsten Listen in der Regel nicht in den Bereichen «Gesellschaft», «Organisationen» oder «Fremdsabotage», sondern im Bereich der Selbstsabotage. Frauen verfügen also häufig über ein stark ausgeprägtes Bewusstsein ihrer (realen oder vermeintlichen) Potentiale, sind aber nicht besonders effektiv darin, diese zu nutzen.

Vieldiskutiertes

Die selbsterzeugten Karrierehürden, die meiner Erfahrung nach am häufigsten thematisiert werden, sind die Defizite bei der aktiven Selbstpromotion im Beruf sowie das stark ausgeprägte Harmoniebedürfnis, welches häufig mit übertriebener Kompromissbereitschaft einhergeht. Gerade wenn es um die Durchsetzung von Lohnforderungen geht, begegne ich häufig der Aussage: «Der Lohn ist mir nicht so wichtig, für mich geht es darum, dass ich den Job mag». Steht es in irgendeinem geheimen Buch geschrieben, dass ein spannender Job nicht mit einem adäquaten Lohn ausschliesst? Und schon kommen mir wieder die Langzeitfolgen wie die bereits erwähnte Altersarmut in den Sinn.

Vernachlässigtes

Auch im Bereich der Selbstsabotage gibt es Themen, die vernachlässigt werden. Auf drei davon werde ich im Folgenden etwas näher eingehen: (4.1) den Umgang mit dem eigenen Frauenbild, (4.2) der Verzicht auf Massnahmen zur Verbesserung der eigenen Sichtbarkeit im Arbeitsumfeld und (4.3.) die häufig ungenügende Auseinandersetzung mit der sozialen Rolle, die man im Mikrokosmos des Arbeitsplatzes einnimmt.

4.1. Was ist mein Frauenbild?

Die «Miss Perfect Show»

Wer von uns wäre schon nicht gerne perfekt? Woher nun stammt ein Teil unseres Selbstbilds? Da sind die Frauenzeitschriften als ständiges Mahnmal, da ist die Ratgeberliteratur mit den oft einfachen Lösungen, da ist die Werbung mit ihren Idealmassen und Versprechen und da ist noch ganz viel mehr. Diese Abbildungen von Frauen haben durch den Dauerpräsenz einen nachhaltigen Einfluss auf das Frauenbild. Es vermitteln ein ungesundes Ideal.

Dieser Perfektionswahn manifestiert sich auch in der Arbeitswelt. Zu viele Frauen gehen davon aus, dass man erst dann für den nächsten Schritt auf der Karriereleiter bereit ist, wenn man den eigenen Job zu 100% im Griff hat und sich als souveräne Expertin positioniert hat. Trotz besseren Wissen wird das Phänomen besonders deutlich in Bewerbungsunterlagen. In Bewerbungsdokumenten die eigenen Fähigkeiten selbstbewusst zu präsentieren und seine Ambitionen deutlich zum Ausdruck zu bringen ist auch für Männer schwierig. Für eine kompetente und selbstbewusste Darstellung gilt es zwei

Aspekte besonders im Auge zu behalten. die Ausrichtung der bisherigen Aufgaben sollte ausgerichtet sein am zukünftigen Berufswunsch sprich Begriffe wie Führungserfahrung, Verantwortung für etwas, Koordination von etwas, Initiation von etwas müssen Selbstsabotagen wie Unterstützung von und die reinen Abhandlungen der gängigen Berufsbildbeschreibung verdrängen. Ausserdem sollte im Begleitbrief ganz klar der Mehrwert des Bewerbenden für das Unternehmen und das Wissen um die branchenüblichen Trends zum Ausdruck kommen. Die gekonnte Selbstdarstellung ist wie ein Feuerwerk: es führt zu mehr Interviews, besseren Verträgen, mehr Lohn und oft zu einer grösseren Arbeitszufriedenheit. Sabotierende Elemente wie die Suche nach einer Herausforderung, dem Wunsch etwas zu lernen oder das Hoffen darauf, die richtige Person zu sein, können und sollten wir uns nicht leisten wollen.

4.2. Die Annahme der gerechten Herrschaft

Windowdressing

Der Perfektionswahn ist nicht die einzige Ursache für die übertriebene Bescheidenheit, die Frauen bei der Selbstpräsentation an den Tag legen. Eine ebenso wichtige Rolle spielt das, was ich gern als die «Annahme der gerechten Herrschaft» bezeichne: Die Hoffnung darauf, dass das (Berufs)Leben gerecht ist und Lohnanpassungen, Beförderungen, tolle Schaufensterprojekte oder Kontakt zu Entscheidungstragenden ich selbstverständlich einstellen werden. In der Literatur wird dieses Verhalten als das «tiara syndrome» bezeichnet: Wenn ich fleissig arbeite, wird irgendwann jemand von denen da oben vorbeikommen und mir ein Krönchen aufsetzen. Unterdessen rennt der junge Mann vom Schreibtisch nebenan mit seinem ersten erfolgreichen Resultat zum CEO, um ihm dieses – ohne jegliche Scham – als Beweis der eigenen Grossartigkeit zu präsentieren. Ich kann mich noch gut an eine Coaching-Klientin erinnern, die mir davon berichtet hat, wie sie gegen den Willen der Anderen ein wichtiges IT-Projekt initiiert und vorangetrieben hat, das nach dem erfolgreichen Abschluss plötzlich zur Chefsache erklärt wurde. Der betreffende Chef und die männlichen Teamkollegen nutzen das Projekt intensiv zur Selbstpromotion, ohne die ganzen Vorleistungen meiner Klientin in irgendeiner Weise zu würdigen.

Ziel ist es, die eigene Sichtbarkeit durch ein gezieltes sich in Schaufenster stellen zu vergrössern. Damit ist natürlich nicht nur das Äussere gemeint, aber eine gezielte Kleiderauswahl kann der Sichtbarkeit einen grossen Schub geben. So gilt es, bei Vorträgen immer sicherzustellen, dass man nicht im Hintergrund verschwindet. Kontrastreiche Farben sind gefragt. Wichtiger aber ist es, sich aktiv einbringt und der klassischen Rollenteilung entgegenzuwirken. Studien zu Folge passiert bei Gruppenarbeiten folgendes: Frauen wählen die Supportrollen, während Männer sich auf die Leitungsaufgaben konzentrieren. Diese Vergabe von Chancen zusammen mit einem schweigenden Verhalten kann fatale Folgen haben. Oft ist ihnen gar nicht bewusst, wie vielfältig solch passives Verhalten ausgelegt werden kann: als aktives Zuhören und Mitdenken, als Ausdruck von Langeweile bis hin zur Schüchternheit.

Statussymbole

Die Gewährleistung der eigenen Sichtbarkeit verlangt auch nach einem bewussten Umgang mit den firmeninternen Statussymbolen. Ohne ein

adäquates Büro, einen repräsentativen Dienstwagen, Dienstreisen in der ersten Klasse – was auch immer auf der jeweiligen Stufe angebracht ist – werde ich von meinen Peers nicht als gleichwertig angesehen. Bescheidenheit bei der Grösse des Dienstfahrzeugs oder des Büros oder bei der Modernität der Arbeitsplatzausstattungen zu zeigen mag zwar sympathisch sein, aber es führt leider auch schnell dazu, dass frau als nicht dazugehörig wahrgenommen wird. Auch wenn sich in der Gesellschaft viel ändert, die Statussymbole haben eine immense Wirkung auf die Aussenwahrnehmung. Selbst wenn es mir als Person gar nicht wichtig ist, so wird genauestens wahrgenommen, was ich für mich ausgehandelt habe und welchen sozialen Status ich in meiner Peergruppe habe.

4.3. Rollenwahl im Arbeitsalltag

Gerade wenn es darum geht, einen Platz im Mikrokosmos des Arbeitsplatzes zu besetzen, sind die Risiken und die Auswirkungen des unbewussten Handelns sehr gross. Ob bewusst oder unbewusst - die ständige Bewertung durch Kollegen ist Teil des Arbeitsalltags. Dieses Verhalten wirft eine Reihe von Fragen auf: Welche Rolle wird mir von meinem Umfeld zugesprochen? Inwiefern trage ich dazu bei, dass mir diese Rolle zugesprochen wird? Wie verhalte ich mich in Kontaktmomenten? Welches Selbstbild prägt mein im Alltag? Ob und wie kann ich die Wahrnehmung der anderen Personen steuern? Was sehe ich, wenn ich mich aus der Perspektive der Anderen anschau? Die Durchstarterin, die Chefin, die graue Maus, die Diva, die «Femme Fatale» oder den Kumpel? Die Kraft, das eigenen Rollenbild durch bewusstes Verhalten zu steuern, gilt es zu nutzen.

4.4. Handlungsperspektiven

Grenzen verschieben

Gerade in der Kategorie der Selbstsabotage gibt es viele Möglichkeiten zur Verhaltensänderung. Aufgrund der individuellen Erfahrungen hat jede und jeder von uns unterschiedliche Stärken und Potentiale. Während für die einen das Abstellen von Gesprächsunterbrechungen schon lange eine Selbstverständlichkeit ist, bedeutet diese für andere eine grosse Herausforderung dar. Ach wäre das Leben schön, gäbe es eine Gebrauchsanleitung! Ich nehme mir immer wieder vor, bewusst ein anderes Verhalten auszuprobieren und zu beobachten wie es mir damit geht und wie meine Umwelt darauf reagiert. Probieren geht über Studieren und vielleicht lassen sich ja ein paar «low hanging fruits» ernten.

Frauen, die sich in den Empowerment-Workshops Aufträge zum Selbst Empowerment gegeben haben, berichten oft über wunderbare Erfolge: Vom selbstermächtigten Bestellen eines neuen Handys, vom Abbau von verbalen und non-verbalen Sabotagemechanismen und von einer neuen, spielerischen Leichtigkeit im Umgang mit alltäglichen Herausforderungen.

Gerade heutzutage sind die Spielräume von Rollenträgern oft unklar. Das Festlegen beispielsweise von Leistungszielen oder Regeln ist zwar in aller Munde, wird meiner Erfahrung nach aber nur selten genutzt. Das sehe ich als Einladung zur Selbstermächtigung. Dort wo offene Vorgaben mich zum

selbstständigen Entscheiden einladen, nutze ich die wundervolle Freiheit. Je mehr ich um Erlaubnis frage, umso mehr Vorgaben werde ich zu erfüllen haben. Abzuwarten, bis ich eine Erlaubnis für etwas bekomme, ist nicht nur der Tod jeder Selbstständigkeit, sondern bringt meist keinerlei Vorteile. Was kann schlimmstenfalls schon passieren? Es gibt einen Rüffel und das Leben geht weiter. Viel interessanter ist es, in Erfahrung zu bringen, wann überhaupt ein Rüffel kommt. Vielleicht kommt dabei sogar heraus, dass die Mehrheit mein eigenständiges Handeln als ganz normal ansieht. Ich denke dabei jeweils an ein Motto: Denke und Handle so, als ob du gleichberechtigt wärst. Schon alleine diese innere Haltung kann Berge versetzen.

Selbstsabotagen vermeiden

Auch wenn es mir sehr schwer fällt, das zu sagen aber Frauen sind Meisterinnen der Selbstsabotage! So ist die Nutzung von abschwächenden Worten wie «eigentlich», «einfach», «kurz», «schnell» oder «nur» fast schon zur zweiten Natur geworden. Auch wenn das sprachliche Selbstkleinmachen mit Höflichkeit in Verbindung gebracht wird - Selbstvertrauen können wir darüber weder aufbauen noch transportieren. Einmal darauf aufmerksam gemacht, schütteln die Frauen immer wieder die Köpfe darüber, wie oft sie diese Worte benutzen. Kommen diese verbalen Sabotageakte noch in Kontakt mit desaströsen Körpersignalen, ist die Katastrophe perfekt. Ich denke dabei in erster Linie an einen unsicheren Stand indem sie die Hüften vorschieben sowie an das Nichteinnehmen vom physischen Raum indem sie eine kompakte, kleinmachende Körperhaltung einnehmen. Solche Signale haben eine schädliche Aussenwirkung. Aus der Verhaltenstherapie ist bekannt, dass Menschen ihr eigenes Verhalten unbewusst als Information über ihren Status interpretieren. Die Devise muss darum lauten: Sprich und bewege dich wie eine Person mit hohem Status und du wirst es! Dazu gehört auch, dass man die eigenen Forderungen und Ambitionen klar zum Ausdruck bringt. Wie Meryl Streep kürzlich sagte: «Es ist erstaunlich, was ich alles bekommen habe, nur weil ich bestimmt danach gefragt habe.» Als ich eines Tages in eine grössere Leitungsfunktion befördert wurde, bin ich gar nicht auf die Idee gekommen, ein höheres Salär zu fordern. Mein lieber Scholli, haben die Geld gespart an dem Tag! Nie wieder wird mir das passieren.

Sich positionieren

Um Forderungen durchzusetzen braucht es neben dem Können und den Argumenten auch die Sichtbarkeit. Es gilt sich aktiv einzubringen, Gutes zu tun und dafür zu sorgen, dass andere davon erfahren. Nur: Wie stellt man das an? Zum Beispiel, indem man gute Gesprächsbeiträge in wichtigen Sitzung macht. Wie in den meisten kritischen Interaktionssituationen ist dabei strategisches Geschick gefragt. Zunächst gilt es, sich Orientierungszeit zu geben: Erstmal ankommen und die Situation verstehen. Wer sind die Meinungsmachenden? Als Nächstes gilt es, seine argumentativen Beiträge gut zu planen und diese klar und deutlich vorzubringen. Je mehr geschwafelt wird, umso mehr Chancen für Widerspruch lasse ich zu. Und je länger ich zuhöre und unbewusst in einen Passivmodus gehe, umso schwieriger wird es, sich aktiv einzubringen. Oft braucht es nur einen kurzen Beitrag, um in ein Gespräch aufgenommen zu werden. Mithilfe von non-verbalen Signalen, wie zum Beispiel tiefem (hörbarem) Atmen, Aufrichten bzw. Anspannen des Körpers und Augenkontakt zur Vorsprechenden, kann ich Leute zur Übergabe

des Worts an mich bewegen. In Verbindung mit einer strategischen Sitzplatzauswahl kann dies markant dazu beitragen, den Einfluss auszubauen, den ich auf eine Gruppe habe. Viele meiner Klientinnen, die in männlichen Gremien mit zu wenig Aufmerksamkeit zu kämpfen hatten, haben viel von solchen Taktiken profitiert.

Früher oder später muss man sich auch Gedanken darüber machen, wie man den anderen Spielern im Karrierezirkus zeigen kann, dass man sich ihrer Gruppe genauso zugehörig fühlt wie sie. Früher hätte man dazu vielleicht ganz einfach gesagt: «Kleider machen Leute». Tatsächlich lohnt es sich für jede Frau, ein paar Statussymbole im Kleiderschrank zu haben. Ein Gürtel von Hermès hat selbst bei einer Jeans einen aufwertenden Charakter und signalisiert: «Ich könnte, wenn ich wollte, aber heute will ich nicht.» Auch das Dienstfahrzeug, die Arbeitsplatzausstattung und der Lohn zählen zu den berufsspezifischen Statussymbolen. Topmanager stehen häufig im Verdacht, eine ungesunde Obsession für solche Statussymbole entwickelt zu haben. Zum Beispiel wurde Josef Ackermann einst in einem Interview gefragt, warum er als reicher Mann 14 Millionen Euro verdienen müsse. Würden es nicht auch sieben oder acht Millionen tun? Seine Antwort war durchaus aufschlussreich: Er brauche das Geld gar nicht, denn er lebe eigentlich relativ bescheiden. Er nehme das höhere Salär, weil die jungen Leute in der Bank den Respekt vor ihm verlieren würden, wenn er nicht alles nehmen würde, was er nehmen kann. Der Wert seines hohen Salärs liegt also nicht primär darin, dass er sich mehr Dinge kaufen kann, sondern darin, dass er seine Macht demonstrieren und damit seine Autorität untermauern kann.

Auch wenn Herr Ackermann das, was jetzt kommt, so nicht gesagt hat, lege ich es ihm einfach mal in den Mund. Er hat ganz bestimmt immer darauf geachtet, dass er bei der Annahme von Aufträgen die Schaufensterprojekte bekommen hat. Es ist eine echte Herkulesaufgabe, nicht mit Arbeit aus Support- und Routineaufgaben zugeschüttet zu werden und als fleissiges Bienechen für saubere Abläufe zu sorgen. Was immer die Zukunft auch bringt, es ist wichtig, dass ich stets sowohl meine persönlichen als auch die gesellschaftlichen Fortschritte hin zu einer gleichberechtigten Gesellschaft würdige, sie nicht als selbstverständlich betrachte, sondern mir meiner Verantwortung als Vorbild zukünftiger Generationen bewusst werden. Was für ein *Vorbild* einer Mutter, Freundin, Partnerin, Nachbarin oder Kollegin bin ich und was für eines möchte ich sein? Wo stelle ich mich den gängigen Klischees entgegen? Sollte ich vielleicht unorthodoxe Wege einschlagen und mich zum Beispiel vom Rollenaushandlungsprozess von gleichgeschlechtlichen Paaren inspirieren lassen? Da sie sich nicht an den traditionellen Rollenvorgaben orientieren können, müssen die Rollen neu verhandelt werden. Wann habe ich das letzte Mal meine Rolle und damit meine Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen wirklich verhandelt? Verhandeln heisst auch: Aufgeben von lieb gewonnenen Rollen wie zum Beispiel derjenigen der wissenden Mutter. Sheryl Sandberg hat das sehr schön auf den Punkt gebracht: «Let him put the diaper on the baby anyway he wants to as long as he's doing it himself. And if he gets up to deal with the diaper before being asked, she should smile even if he puts that diaper on the baby's head.»

5. Schlusswort

Kürzlich habe ich an einem Workshop zum Thema «Gender-Bias» teilgenommen und mit dem Begriff «Frauen-Empowerment» eine kleine Welle der Empörung ausgelöst: Es hiess, ich ginge offenbar davon aus, dass es immer die Frauen sind, die sich zu verändern oder zu verbessern haben. Natürlich ist das nicht so! Diese Haltung wäre absurd. Gleichzeitig wäre es aber auch naiv und wahrscheinlich frustrierend, allein auf institutionelle Prozesse zu setzen. Die Verantwortung für die berufliche Gleichstellung der Geschlechter kann nicht an eine bestimmte Gruppe delegiert werden. Und ich bin mit dieser Ansicht nicht allein. Immer mehr Männer bekennen sich zum Ideal der Gleichstellung und stellen viele etablierte Punkte in Frage. Einmal losgetreten, lässt sich diese Welle nicht mehr aufhalten. «Women's Empowerment» bedeutet für mich, dass man alle verfügbaren Möglichkeiten nutzt, um die Chancengleichheit so stark voranzutreiben, wie es geht. Dazu gehört das Sensibilisieren von Männern und Frauen für alle Faktoren, die über die Literatur, die Presse und das Alltagsgespräch auf offensichtliche oder verborgene Weise unser Wissen und unsere Erfahrungen beeinflussen. Es bedeutet, Handlungsalternativen aufzuzeigen und dazu einzuladen, diese lustvoll und spielerisch auszuprobieren, zu beobachten was die neuen Handlungsweisen mit einem selbst und mit seiner Umwelt machen. Es bedeutet letztlich, sich gut informiert und aus freien Stücken zu entscheiden, ob, wann, wie, wo und wie oft man Dinge anders machen wird.

Meine persönliche
Wunschliste

Was wünsche ich mir für die Zukunft? Ich wünsche mir von den Frauen, die der Gleichberechtigung einen Schub geben wollen, dass sie jeden Tag bewusst eine kleine Veränderung und vielleicht eine der hier vorgestellten Handlungsoptionen in ihrem Lebensalltag ausprobieren. Sei es bei der Unterstützung von Führungsfrauen, sei es durch Hinweise auf ausgrenzendes Verhalten oder durch das Erkennen und Verändern von selbstsabotierendem Verhalten und durch die Aufnahme von selbstermächtigendem Handeln in das eigene Verhaltensrepertoire. Von den Männern, welche an die Gleichstellung der Geschlechter glauben, wünsche ich mir, dass sie in sich eine Alarmanlage für Bias-Situationen installieren. Ich wünsche mir, dass sie die eigenen Normen und Werte aufrichtig hinterfragen und dass sie Zivilcourage zeigen – sowohl bei Geschäftssitzungen als auch im ausserberuflichen Lebensalltag. Von Frauen, die an den alten Traditionen festhalten möchten, Ausgrenzungen nicht sehen oder nicht an die Chancengleichheit glauben, wünsche ich mir, dass sie aufhören, denen, die neue Wege gehen wollen, ein Bein zu stellen. Und allen Männern, die am Patriarchat festhalten wollen, sage ich: Zieht euch warm an!

*Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird.
Wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden.*

Georg Lichtenberg (1742-1799)

Lektüre-Empfehlungen

- Anonyma. 2013. *Ganz oben – Aus dem Leben einer weiblichen Führungskraft*. 3. Auflage, München: C.H. Beck.
- Beaufays, Sandra. 2003. *Wie Wissenschaftler gemacht werden: Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Gesellschaft und Wissenschaft*. Bielefeld: transcript.
- Benard, Cheryl und Edit Schlaffer. 1980. *Der Mann auf der Straße: Über das merkwürdige Verhalten von Männern in ganz alltäglichen Situationen*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Bohnet, Iris. 2017. *What works: wie Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann*. München: C.H. Beck.
- Kaiser, Simone et.al. 2012. *Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden*. Stuttgart: Fraunhofer.
- Liebig, Brigitte. 2013. «Organisationskultur und Geschlechtergleichstellung. Eine Typologie betrieblicher Geschlechterkulturen», in: Ursula Müller/ Birgit Riegraf, Sylvia Wilz, (Hg.): *Geschlecht und Organisation. Reihe Geschlecht und Gesellschaft*. Berlin/Heidelberg/Wiesbaden: Springer, S. 292–316.
- Sandberg, Sheryl. 2015. *Lean in: Frauen und der Wille zum Erfolg*. Berlin: Ullstein.
- Solgar, Heike und Lisa Pfahl. 2009. «Doing gender im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich» in: Joachim Milberg (Hg.): *Förderung des Nachwuchses in Technik und Naturwissenschaft*. Berlin: Springer, S. 155–219.