

Dr. Cornelia Riechers
ist Buchautorin und Inhaberin
des Beratungsunternehmens
Quality Outplacement in
Düsseldorf (www.quality-outplacement.de).

Frauen finden andere Ziele oft wichtiger als eine Führungsposition

Warum Frauen führend, aber selten im Vorstand sind

Das Thema „Frauen in Führungspositionen“ ist seit Jahrzehnten ein Dauerbrenner. Durch Gleichbehandlungsgesetze, Sprachregelungen, Förderprogramme und vorgeschriebene Besetzungsquoten wurde den Frauen der Zugang zu ehemaligen Männerdomänen erleichtert. Dennoch sind nur 25 % aller Unternehmer und Geschäftsführer weiblich, und in den Vorständen der 100 umsatzstärksten deutschen Unternehmen sitzen nur zwei Frauen. Daher haben mehrere Großkonzerne ebenso wie die Sparkassen-Finanzgruppe neue Offensiven gestartet, um die Frauenquote im Top-Management deutlich zu steigern. Damit sollen die Management-Eintrittsbarrieren gesenkt werden. Trotzdem dürften auf Dauer Unterschiede bleiben. Die kanadische Autorin Susan Pinker hat die Entwicklung intensiv beobachtet und beschreibt in ihrem Buch „The Sexual Paradox“¹ anschaulich, warum Frauen trotz besserer Leistungen in Schule und Universität tendenziell weniger Neigung zum Aufstieg in die obere Führungsetage zeigen und warum sie bei größtmöglicher Wahlfreiheit immer wieder auch andere berufliche Entscheidungen treffen als Männer.

Die Frage der Geschlechtsunterschiede ist vielschichtig und muss sensibel angegangen werden. Historisch gesehen existiert die Gleichberechtigung von Männern und Frauen erst seit kurzem und wurde hart erkämpft. Bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts zeichneten Kultur und Tradition, Recht und Gesetz für Männer und Frauen höchst unterschiedliche Lebenswege vor. In Deutschland wurden Frauen erst zu Beginn des 20. Jahrhunderts regelmäßig zum Hochschulstudium zugelassen. Erst 1918 erhielten sie das allgemeine Wahlrecht zugesprochen. Die Zeiten, als Mädchen und Frauen an Gymnasien und Hochschulen stark in der Minderheit waren und als der Ehemann noch seine Zustimmung geben musste, wenn seine Frau berufstätig sein wollte, liegen nur eine bis zwei Generationen zurück. Denn für einen Mann galt es als Schande, wenn seine Frau „arbeiten gehen musste“, und für die Frau als Erniedrigung.

Die Frauenbewegung hat vieles verändert. Heute bieten sich den Frauen in den Industrienationen mannigfaltige Möglichkeiten, berufstätig zu sein. Im Jahr 2009 kamen in Deutschland auf 100 Erwerbstätige 46 Frauen, das entspricht annähernd ihrem Anteil an der Bevölkerung (51 %).² In vielen westlichen Industriegesellschaften machen mehr Mädchen Abitur und erwerben einen akademischen Abschluss als ihre männlichen Pendanten, und das auch noch mit besseren Noten. Jungen hingegen finden sich wesentlich häufiger unter den „Pro-

blemkindern“ mit Lese- und Rechtschreibschwächen, ADS-Syndrom und auffälligem sozialem Verhalten. Dennoch erklimmen die begabten, fleißigen und ambitionierten Mädchen seltener die Karriereleiter und sind auf den Chefesseln in Politik, Wissenschaft und Wirtschaft unterdurchschnittlich vertreten. In den deutschen Sparkassen stellen Frauen 4 % der Vorstände.³ Trotz offenen Zugangs haben Frauen bestimmte männliche Domänen bis heute nicht für sich erobert, während es nach wie vor typisch weibliche Aufgabenfelder gibt, in denen der Frauenanteil 90 % und mehr beträgt.

Nach der vorherrschenden Auffassung dürfte das nicht so sein. Man ging davon aus, dass die geschaffene Chancengleichheit zu einer gleichmäßigen Verteilung der Geschlechter in allen Berufen und auf allen Hierarchiestufen führen würde. Warum geschah dies nicht? Werden Frauen auf subtile Weise immer noch benachteiligt? Müssen wir unsere Anstrengungen zur Karriereförderung von Frauen noch weiter verstärken? Susan Pinker widerlegt diese gängigen Annahmen und demonstriert, dass eine 50-zu-50-Verteilung in allen Berufen weder realistisch noch erstrebenswert ist. Sie wagt es, fest gefügte Glaubenssätze in Frage zu stellen, und weist nach, dass sich Mädchen und Jungen von klein auf nicht nur aufgrund von Erziehung anders entwickeln und deshalb auch andere Ziele im Beruf wie im Leben verfolgen.

Pinkers beschreibt das „Ist“, nicht das „Sollte“. Sie zieht wissenschaftliche Erkennt-

nisse aus Biologie und Genetik, Psychologie und Ökonomie zur Erklärung der scheinbar paradoxen Verhältnisse heran. Sie verwendet dabei zwar vorwiegend Datenmaterial aus ihrer nordamerikanischen Heimat, doch gerade ihre kritischen Befunde untermauert sie mit Studien aus anderen Teilen der Welt. So zeigt sie, dass prägende Geschlechtsunterschiede über alle Kulturen und Staaten hinweg gültig sind. Die trockenen statistischen Daten werden mit lebendigen Beispielen aus Pinkers kinderpsychologischer Praxis, eigenen Beobachtungen, Interviews und Fallgeschichten illustriert.

Vorsprung für Mädchen – und dann?

Eingangs stellt die Autorin die Frage, ob Männer nicht eigentlich das anfälliger und verwundbarere Geschlecht seien. Trotz größerer Muskelkraft haben Männer schon als Embryos weniger Chancen gegen Schädigungen im Mutterleib. Eine Frühgeburt überleben sie seltener als Mädchen. Später bekommen sie öfter chronische Krankheiten,

1 Susan Pinker, *The Sexual Paradox. Troubled Boys, Gifted Girls and the Real Difference Between the Sexes*, London 2009. Deutsche Übersetzung: *Begabte Mädchen, schwierige Jungs: der wahre Unterschied zwischen Männern und Frauen*, München 2009. Alle hier aufgeführten Zitate entstammen der englischen Ausgabe.

2 Quelle: Statistisches Bundesamt Deutschland, www.destatis.de.

3 Angaben des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV).

sind anfälliger durch Stress und Traumata etwa nach einer Operation und haben eine geringere Lebenserwartung als Frauen.⁴ Dies lässt sich übrigens von der Steinzeit bis heute nachweisen. In der Schule schneiden Jungen im Durchschnitt schlechter ab als Mädchen, neigen dabei jedoch eher zu Extremen. Denn der männliche Anteil ist besonders hoch sowohl bei Menschen mit ausgeprägten Begabungen für ein bestimmtes Gebiet, häufig Mathematik, und mit besonders hohem IQ als auch bei den Lernbehinderten, Zurückgebliebenen und Schulversagern. Unter Männern gibt es also „mehr Genies und mehr Schwachsinnige“⁵, während Frauen sich eher im Mittelfeld tummeln.

Mädchen bringen nicht nur durchschnittlich bessere Leistungen, sie passen sich dem Schul- und Hochschulbetrieb auch besser an. Verhaltensauffällige Schüler sind größtenteils männlich. Doch die während der Ausbildung sichtbaren Nachteile der Männer, also Leistungsschwächen und mangelnde Selbstdisziplin, scheinen sich später zu nivellieren oder gar umzukehren. „The observable sex differences in discipline and achievement might be like two software programs that run at different speeds.“⁶ Ein Beispiel dafür ist ein früherer Patient Pinkers, den sie als achtjährigen Legastheniker behandelt hatte. Fünfzehn Jahre später ist aus ihm ein erfolgreicher Küchenchef geworden, der mühelos 100 Bestellungen in zwanzig Minuten liest und wegen seiner Ruhe und seines professionellen Vorgehens großen Respekt bei seinem Chef und seinen Kollegen genießt.⁷

Wie sich herausstellt, ist dieser Fall durchaus typisch. Langzeitvergleiche zwischen männlichen und weiblichen Legasthenikern ergaben nämlich erstaunlicherweise, dass die Männer im Erwachsenenalter öfter Vollzeitjobs innehatten und nicht nur mehr verdienten als die weiblichen Legastheniker, sondern sogar mehr als gleichaltrige Frauen ohne Lernbehinderung.⁸ Pinker erklärt dieses Phänomen damit, dass Männer ihre Lernschwäche im Erwachsenenalter durch Zielstrebigkeit, hohe Konzentration auf eine Sache, großes Engagement, Fleiß und Beharrlichkeit mehr als ausgleichen. Die Legastheniker sind dabei Spiegelbilder der Männer im Allgemeinen. Sie zeigen dieselbe Art von beruflichen Präferenzen wie „normale“ Männer, die sich in derselben Weise von den Präferenzen der Frauen unterscheiden.

Statistisch gesehen ergreifen Männer eher Berufe, die mehr mit Dingen zu tun



Quelle: Ritja Dieckmann

Frauen lassen sich nicht so leicht von gefräßigen Jobs vereinnahmen.

haben als mit Menschen. Die meisten Frauen dagegen möchten in ihrem Beruf mit Menschen zu tun haben. Sie interessieren sich stärker für Sprache, Kommunikation, Lesen und Schreiben. Sie suchen sinnvolle Tätigkeiten, wo sie anderen helfen und nützen. In erster Linie muss ihre Berufsaufgabe ihnen Erfüllung bringen. Geld spielt dabei nicht so eine große Rolle. Daher es ist nicht schwer, sich vorzustellen, wer bei gleichem Ausbildungsstand mehr verdient, der Computerfachmann oder die Grundschullehrerin, der Küchenchef oder die Pflegekraft, der Inhaber eines Franchise-Unternehmens oder die Sozialarbeiterin.

Top-Job nein danke!

Dass das im Durchschnitt geringere Einkommen der Frauen tatsächlich auf ihrer freien Entscheidung beruht und nicht auf Zugangsbeschränkungen und Benachteiligung, illustriert Pinker an solchen Frauen, die nach einer exzellenten Ausbildung einen Top-Job hatten und ihn freiwillig aufgaben. In einer Befragung erklärte eine dieser Spitzenverdienerinnen, sie sei nicht am schnellen Aufstieg zur Partnerin in einer renommierten Anwaltskanzlei interessiert. Sie schied dort aus und kümmerte sich stattdessen lieber zu Hause um ihre drei Kinder. Eine andere sagte, sie wolle weder berühmt werden noch die Welt erobern. Diese Art von Leben sei nichts für sie. Auch ich kenne solche Frauen, etwa eine Managerin, die mit viel Geschick, fast schon partisanenmäßig, einer Beförderung zum Vice-President in ihrem multinationalem Konzern aus dem Weg geht, weil sie lieber zusammen mit ihrem Ehemann am gemeinsamen Wohnort bleiben möchte.⁹ Eine andere hochqualifizierte Managerin

kündigte zuerst ihre Stelle als Geschäftsführerin in einem Medienkonzern und einige Jahre später dann auch ihre gesicherte Hochschulprofessur, um sich als Coach und Beraterin selbstständig zu machen. Beide haben übrigens keine Kinder.

Das sind keineswegs Einzelfälle. Frauen verlassen 2,8-mal so häufig Laufbahnen in Wissenschaft und Ingenieurwesen, und 13-mal so häufig scheiden sie für immer aus dem Erwerbsleben aus. Dieser Exodus erfolgt in allen Altersgruppen und in jedem Lebensstadium, selbst wenn weder Ehe noch Kinder eine Rolle spielen.¹⁰

Pinkers Vergleich von Daten aus verschiedenen Ländern ergab etwas Interessantes: Je besser die finanzielle und rechtliche Absicherung der Frauen desto weniger ähnelt ihre Berufswahl der von Männern.¹¹ Während ▶

4 Die Lebenserwartung deutscher Frauen beträgt im Durchschnitt 82,4 Jahre, die von Männern nur 77,2 Jahre. Männer sterben also fünf Jahre früher. Quelle: www.destatis.de.

5 „... with »more male geniuses and more male idiots«, as political scientist James Wilson bluntly put it“. Pinker, *The Sexual Paradox*, S. 25

6 a. a. O., S. 33

7 a. a. O., S. 38-42. Ein witziger und nachdenklich stimmender Kommentar zum Thema findet sich in einer Antwort auf eine Leserrezension von Pinkers Buch: „Lustig ist nur, dass [die Rezensentin] in der Frage, warum manche junge Männer sich in der Schule schwer tun, aber später im Beruf erfolgreich sind, sogar Recht hat mit ihrer Erklärung: In der Schule bestimmen hauptsächlich Pädagoginnen, was richtig und was falsch ist. Später im Berufsleben bestimmen Angebot und Nachfrage. Da gibt es dann oft Unterschiede ...“ (www.amazon.de)

8 *The Sexual Paradox*, a. a. O., S. 50

9 Würde sie eine Beförderung offen ablehnen, müsste sie mit einer Kündigung rechnen.

10 *The Sexual Paradox*, a. a. O., S. 64

- ▶ etwa in Japan, Kanada und Deutschland ungefähr 5 % der Physikstudenten Frauen sind, beträgt ihr Anteil in Ländern wie Polen, Russland, der Türkei, den Philippinen und Thailand über 30 %. In diesen ärmeren Ländern wählen die Frauen Physik, weil ihnen dieses Studium ein bis zu doppelt so hohes Einkommen verspricht als etwa ein Abschluss in Literatur. Bei uns wählen sie das, wozu sie Lust haben. Der künftige Verdienst spielt eine untergeordnete Rolle. Gleiche Rechte für Frauen garantieren eben nicht, dass sie beruflich die gleichen Entscheidungen treffen.

„Berufe von Frauen und Männern: Weiter in getrennten Welten?“ betitelt das Statistische Bundesamt Deutschland eine aktuelle Meldung.¹² So war 2009 in Deutschland „fast jeder zweite Mann (49 %) und mehr als jede dritte Frau (36 %) in einer Berufsgruppe mit einem jeweiligen Geschlechteranteil von über 80 % tätig. Nur etwa jede fünfte Frau sowie etwa jeder fünfte Mann übte im Jahr 2009 einen Beruf aus, in dem das Geschlechterverhältnis in etwa ausgeglichen war.“ Trotz aller Gleichstellungsbemühungen haben sich die „beruflichen Bastionen von Frauen und Männern (...) im Zeitablauf als sehr stabil“ erwiesen. Zwar konnten die Frauen ihren Anteil in klassischen Männerdomänen etwas erhöhen, aber gleichzeitig ist ihr Anteil in den klassisch weiblichen Bereichen sogar noch gewachsen.

Das deutsche Amt vermag nicht zu sagen, ob diese Befunde auf unterschiedliche Neigungen zurückzuführen sind oder ob der Weg in bestimmte Berufe wegen des Geschlechts erschwert wird. Susan Pinker bezweifelt, dass die Gesellschaft talentierte Frauen daran hindert, in männlich geprägte Berufsfelder einzudringen. Eher sei das Gegenteil der Fall. Pinker zitiert eine Studie von Personen mit überdurchschnittlicher Begabung in Mathematik und Naturwissenschaften. Die weiblichen Mitglieder dieser Gruppe wählten mehr verschiedene Studienfächer und bevorzugten berufliche Tätigkeiten mit mehr sozialen Aspekten, einem breiteren Aufgabenspektrum und weniger Zwängen als die Männer.¹³ Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass diese Frauen in ihren Vorlieben mit den meisten ihrer Geschlechtsgenossinnen übereinstimmen. Auch hochbegabte Frauen fühlen sich oft in Bereichen wohler, die mit der praktischen Anwendung von Wissenschaft zu tun haben, wie Praktikantenbetreuung oder

Umweltschutz. Dort erreichen sie einen Anteil von 50 % gegenüber nur 15 bis 20% im klassischen Wissenschaftsbetrieb.¹⁴ Sie nehmen ein geringeres Einkommen und einen niedrigeren Sozialstatus in Kauf, um etwas gesellschaftlich Wertvolles zu tun und um von flexibleren Arbeitszeiten zu profitieren.

Frauen sind von Natur aus anders

Die Grundlagen für die unterschiedliche berufliche Schwerpunktsetzung sieht Pinker in der natürlichen Veranlagung. Zur Erhellung dieser Tatbestände zieht sie eine Fülle neuester naturwissenschaftlicher Forschungsergebnisse heran. Danach entwickeln sich weibliche Föten schon im Mutterleib anders als die männlichen, und das liegt nicht nur an den Chromosomen. Sie bilden unterschiedliche Hirnstrukturen. Die Bereiche Sprache, Kommunikation, Gefühle, Verständnis für die Gefühle anderer Menschen und Bindung nehmen andere und größere Hirnregionen ein als bei Männern. Frauen haben vor allem mehr von etwas, das Susan Pinker „Empathie“ nennt. In der Literatur wird es auch als „Sympathie“ oder „Feinfühligkeit“ bezeichnet. Diese Eigenschaft erwächst aus genetischen, neurologischen und hormonellen Wurzeln und ist bei Frauen sehr viel stärker ausgeprägt als bei Männern. Bereits im Säuglingsalter reagieren Jungen eher auf mechanische Pendel, Mädchen eher auf Gesichter. Im Beruf stehen auf der Prioritätenliste der Männer Karriere, Geld und Macht. Auf der Liste der Frauen steht noch einiges andere gleichwertig daneben.

In den „gefräßigen“ Jobs an der Spitze, die nicht nur mit hohem Status und Einkommen verbunden sind, sondern auch mit 60-Stunden-Wochen, mit jederzeitiger Erreichbarkeit, mit spontanen Langstreckenflügen zu Meetings in der ganzen Welt, mit hohem Arbeitsdruck und alle zwei Jahre mit einer Versetzung an einen anderen Ort irgendwo auf dem Globus, fühlt sich die Mehrheit der Frauen nicht so wohl. Sie stellen weniger als ein Fünftel aller Inhaber solcher extremen Jobs. Das ist weder Zufall noch ein Zeichen von Benachteiligung. Frauen, die sich für solch eine Spitzenposition entschieden haben, berichten doppelt so oft wie ihre männlichen Kollegen von den negativen Auswirkungen der Arbeit auf ihre Familie.¹⁵ Sie nehmen sensibler wahr und leiden mehr darunter, wenn sie ihre Kinder nie selbst ins Bett bringen können, diese sich daraufhin in der Schule verschlechtern,

exzessiv fernsehen oder nur noch Junk Food zu sich nehmen. In den Familien männlicher Top-Manager geschieht zwar das Gleiche, doch die Männer beschäftigen sich seltener damit. Darüber hinaus sind bei ihnen auch die Antennen für ihr eigenes Unwohlsein weniger entwickelt. So ist es kein Wunder, dass weitaus mehr Frauen als Männer Beförderungen ablehnen oder lieber in Teilzeit arbeiten. Sie werden von Top-Positionen nicht ausgeschlossen, sondern gehen ihnen bewusst aus dem Weg.¹⁶

Arbeit und Familie

Frauen legen statistisch gesehen mehr Wert darauf, ihre Arbeitsbedingungen mit den Bedürfnissen ihrer Familie unter einen Hut zu bringen. Das trifft in besonderem Maße auf Frauen mit hervorragender Ausbildung zu, die schon während ihrer Schul- und Studienzeit immer das Ziel hatten, arbeiten zu gehen. Ihre Ziele verändern sich im Laufe der Zeit, oft zu ihrer eigenen Überraschung. Daher bevorzugen sie nach der Geburt ihrer Kinder oft Teilzeit- oder familienfreundliche Jobs, die keine Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit von ihnen verlangen.¹⁷ Die Tatsache, dass Frauen im statistischen Mittel weniger verdienen als Männer, resultiert zum größten Teil daraus.

Dass Frauen der Familie einen größeren Stellenwert beimessen, liegt wiederum in der Biologie begründet und beruht nicht ausschließlich auf Erziehung und Sozialisation, wie lange Zeit angenommen wurde. Die neuronalen Strukturen des weiblichen Hirns und vor allem das Hormon Oxytocin sorgen dafür, dass Frauen nicht nur ein starkes Bedürfnis verspüren, ihre Kinder zu nähren, zu pflegen und zu umsorgen, sondern dass diese Tätigkeiten durch verstärkte Hormonausschüttung wiederum ein Glücksgefühl verursachen, das regelrecht „süchtig“ machen kann. Das ist aber noch nicht alles. Zusätzlich gibt es Hinweise darauf, dass der mütterliche Hormoncocktail Frauen schlauer macht, wenn es darum geht, Probleme ihres Nachwuchses zu lösen.¹⁸ Zusammenfassend

11 a. a. O., S. 70 ff.

12 www.destatis.de

13 The Sexual Paradox, a. a. O., S. 76

14 a. a. O., S. 78

15 a. a. O., S. 118

16 a. a. O., S. 94

17 a. a. O., S. 163 ff.

18 a. a. O., S. 172 f

Bundesweites Mentoring-Programm für Frauen

Die Kreditwirtschaft ist ein klassischer Wirtschaftszweig mit einem hohen Anteil weiblicher Beschäftigter, in dem bis vor zwei Jahrzehnten noch fast ausschließlich Männer die Führungspositionen innehatten. Emanzipation, und eine Qualifizierungswelle haben dazu geführt, dass inzwischen Frauen auch in die Vorstandsetagen von Sparkassen und Banken eingezogen sind. In der Sparkassen-Finanzgruppe nehmen Frauen heute rund 4 % der Vorstandsposten ein. Das steht jedoch nach wie vor in keinem Verhältnis zum Anteil von über 60 % weiblicher Sparkassenmitarbeiter, aber auch nicht zu ihrer Qualifikation. Denn die Finanzgruppe verfügt über eine große Gruppe hervorragend ausgebildeter Frauen, von denen viele gern den Weg in die Chefetagen antreten würden. Um dieses Potenzial zu heben, hat der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) ein Mentoring-Programm initiiert. Ziel ist es auch, die Führungsriege der Sparkassen zu stärken, indem die Frauen ihre Qualifikationen und Fähigkeiten einbringen. Denn Studien belegen, dass Unternehmen mit gemischter Führungsmannschaft erfolgreicher sind als solche, die auf Frauen in den Führungsgremien weitgehend verzichten. Das Programm gewinnt zudem angesichts des demographisch absehbaren Mangels an leistungsfähigen Führungskräften, aber auch möglicher allgemeiner gesetzlicher Quotenregelung an Gewicht. Das bundesweite Mentoring-Programm

des DSGV bildet den Auftakt eines Förderkonzepts, das qualifizierte Frauen zu Führungspositionen verhelfen will. Weitere Maßnahmen sind geplant. Weibliche Nachwuchskräfte sollen auf ihrem Karriereweg beraten und ihnen der Zugang zu Entscheidungsträgern und Netzwerken ermöglicht werden. Das Programm sieht vor, dass sich Mentoren und Mentee über einen Zeitraum von bis zu zwei Jahren in regelmäßigen Abständen unter vier Augen treffen, um anstehende Entscheidungen, Kommunikations- und Führungsprobleme oder auch Fragen des Alltags zu besprechen. Als Mentoren kommen sowohl weibliche als auch männliche Vorstände aus der Sparkassen-Finanzgruppe in Frage. Zahlreiche Vorstände haben sich schon zu einer Patenschaft bereit erklärt, weitere Vorstände werden aber noch als Mentoren gesucht.

Frauen, die einen Vorstandsposten in der Sparkassen-Finanzgruppe anstreben, können sich um eine Patenschaft bewerben. Voraussetzung dafür ist der (Dipl.) Sparkassenbetriebswirt, ein Bachelor oder ein vergleichbarer Abschluss. Die Kandidatinnen müssen älter als 25 Jahre alt sein, eine mindestens sechsjährige Berufserfahrung in der Kreditwirtschaft vorweisen können und erste Führungserfahrungen mitbringen. Interessierte Frauen bewerben sich bei der Deutschen Sparkassenakademie, Birgit Boland-Mayat (Tel. 0228/204870, E-Mail: birgit.boland-mayat@dsgv.de).

sa

lässt sich sagen, dass mütterliches Verhalten den Frauen ein starkes Wohlfühl vermittelt, so dass der Beruf für viele Mütter zumindest zeitweilig in den Hintergrund tritt.

Die unterschiedlichen Werte und Ziele der Frauen führen nicht nur zu anderen Verläufen ihres beruflichen Lebens, sie planen ihre Karriere von vornherein auch nicht in demselben Maße wie Männer.¹⁹ Hinsichtlich des beruflichen Erfolgs verhalten sie sich weniger zielstrebig. Sie haben selten ein bestimmtes Karriereziel im Auge, sondern passen sich eher den Gegebenheiten an. Selbst Frauen, die es bis in die Vorstandssessel von Großkonzernen geschafft haben, hatten dies nicht bewusst geplant. Da, wo Frauen sich frei entscheiden können, wird ihre berufliche Laufbahn von ihren Werten und Neigungen bestimmt, und das Ziel kann sich verändern. Die Mehrzahl der Frauen probiert verschiedene Dinge aus, wechselt von Vollzeit zu Teilzeit oder macht ein paar Jahre Pause von der Erwerbstätigkeit. Einkommen und Aufstiegschancen entwickeln sich dadurch nach unten. Dies schlägt sich in der Vergleichstatistik nieder, ist aber nicht das Ergebnis einer Benachteiligung, sondern Ausdruck tief verwurzelter weiblicher Prioritäten.

Und so verwundert es nicht, dass die Arbeitszufriedenheit bei Frauen im Durchschnitt erheblich höher liegt als bei Männern, obwohl sie insgesamt weniger verdienen und seltener in Top-Jobs vertreten sind. Zu diesem Ergebnis kamen verschiedene Studien in den USA, Kanada, Japan, Korea, Schweden, Großbritannien oder der Schweiz.²⁰ Vermutlich betrachten Frauen anders als Männer die Erwerbsarbeit nicht isoliert, sondern wie eine von vielen Farbschichten eines lebendigen Ölgemäldes. Daher dürfte ihr Glücksfaktor steigen, wenn ihr Beruf es ihnen ermöglicht, auch in anderen Bereichen erfolgreich zu sein. So können die Ablehnung exzessiver Arbeitsbelastung und die Übernahme familiärer Aufgaben wie Kindererziehung oder Pflege von Angehörigen durchaus etwas Egoistisches sein, weit entfernt von Aufopferung und Selbstaufgabe. Die Verbindung von Beruf, gesellschaftlichem Nutzen und Zeit für die Familie wird von vielen Frauen als Bereicherung erlebt. Eine ausgeglichene Bilanz von Arbeit und Leben stärkt die Gesundheit und erhöht die Lebenserwartung von Frauen.²¹

Ausblick

Susan Pinker empfiehlt, dass wir die Ge-

schlechtsunterschiede so belassen, wie sie sind, und nicht durch Quotenzwang versuchen, Frauen in Berufe und Aufgaben zu drängen, die sie gar nicht ausüben wollen. So sehr es zu begrüßen ist, dass Arbeitgeber mehr Frauen in Führungspositionen befördern möchten, kann das nur funktionieren, wenn die Frauen auch den Wunsch dazu verspüren.

Auf einer Skala, die von reiner Karriereorientierung bis hin zu reiner Familienorientierung reicht, erweisen sich nur 20 % aller Frauen als rein karriereorientiert (Männer: 55 %). Weitere 20 % zeigen reine Familienorientierung. Die verbleibenden 60 % versuchen Kinder und Karriere zu kombinieren.²² Den karriereorientierten Frauen gebührt das Recht, dass ihnen alle beruflichen Wege offen stehen. Nach den von Pinker gesammelten Fakten und Erfahrungsberichten haben wir diesen Zustand bereits erreicht, jedenfalls für Akademikerinnen, und dem kann ich aus

meiner Sicht nur zustimmen. Allerdings gibt es durchaus noch Bereiche, wo Frauenförderung sinnvoll und wichtig ist. Deshalb können Maßnahmen wie das Mentoring-Programm der Sparkassen-Finanzgruppe die Gleichberechtigung der Geschlechter weiter vorantreiben. Jedoch sollte nicht die Erwartung bestehen, dass sich Frauen dann in jeder Hinsicht gleich verhalten wie Männer. ◀

19 a. a. O., S. 163 ff.

20 a. a. O., S. 180

21 a. a. O., S. 181

22 a. a. O., S. 164. Bei den Möglichkeiten, Kinder und Karriere zu vereinen, sind wir allerdings noch weit vom Idealzustand entfernt. „None of us realized how hard it is,” sagt eine ehemalige Top-Managerin aus der High-Tech-Branche (S. 165). Die meisten Frauen sehen keine andere Alternative, als ihre hochbezahlten Jobs aufzugeben, um genug Zeit für ihre Kinder zu haben. Und für Väter ist das Dilemma noch größer.