

Vom Sinn und Unsinn der Frauenquote

Warum Frauen führend, aber selten im Vorstand sind

Von Dr. Cornelia Riechers

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 21,7 % aller Führungskräfte weiblich und in den Vorständen der 30 DAX-Konzerne und 100 größten deutschen Unternehmen beträgt der Frauenanteil nur 2,2 %. Gerade starten mehrere Großkonzerne neue Offensiven, um die Frauenquote im Top-Management deutlich zu steigern. Ob diese Maßnahmen zum gewünschten Erfolg führen, scheint jedoch fraglich. Anhand von Fakten lässt sich belegen, dass Frauen trotz besserer Leistungen in Schule und Universität weniger Neigung zum Aufstieg in die obere Führungsetage zeigen und dass sie bei größtmöglicher Wahlfreiheit mehrheitlich 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, und bis 1918 hatten sie kein allgemeines Wahlrecht. Die Zeiten, als Mädchen und Frauen an Gymnasien und Hochschulen deutlich 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. 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 fast ihrem Anteil an der Bevölkerung (51 %). Bei uns ebenso wie in vielen anderen westlichen Industriegesellschaften machen mehr Mädchen Abitur (55,7 %) und erwerben einen akademischen Abschluss (51 %) als ihre männlichen Pendanten, und das auch noch mit besseren Noten. Jungen hingegen finden sich wesentlich häufiger unter den „Problemkindern“ mit Lese- und Rechtschreibschwäche, ADS-Syndrom und auffälligem Sozialverhalten. Dennoch erklimmen die begabten, fleißigen und ambitionierten Mädchen seltener die Karriereleiter und sind auf den Chefesseln in Politik, Wissenschaft und Wirtschaft unterdurchschnittlich vertreten. Frauen stellen nur 25 % aller Unternehmer/innen und Geschäftsführer/innen. In Sparkassen und Verlagen ist die Mehrheit der Angestellten weiblich, aber in den Vorständen der deutschen Sparkassen beträgt der Frauenanteil gerade einmal 4 %, und unter den 34 Chefredakteuren und Ressortleitern beim „Spiegel“ befinden sich nur zwei Frauen. Dieser Anteil hat sich in den letzten Jahren kaum verändert; die Entwicklung stagniert. 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 Schaffung von Chancengleichheit zu einer gleichmäßigen Verteilung der Geschlechter in allen Berufen und auf allen Hierarchiestufen führen würde. Das geschah jedoch nicht, eher ließen sich Entwicklungen in die gegenteilige Richtung beobachten. Warum ist das so? Werden Frauen auf subtile Weise immer noch benachteiligt? Müssen wir unsere Anstrengungen zur Karriereförderung von Frauen noch weiter verstärken? Oder gibt es andere Gründe?

Dem Ruf nach Frauenquoten und Frauenförderung liegt oftmals die Annahme zugrunde, dass männliches Verhalten prototypisch sei und wir erst dann ideale Verhältnisse hätten, wenn Frauen sich genau so verhielten wie Männer, wenn sie dieselben Studienfach- und Berufswahlen trafen und dieselben Positionen anstrebten. „Leider“ aber widmen sich Frauen „noch immer“ mit Vorliebe dem Studium der Sprachen, Kunst und Literatur, beklagt Susanne Mersmann in der Frauenzeitschrift „Brigitte“ (2/2011). Aus ihren Zeilen spricht Empörung über diese unmännliche Fächerwahl. Obwohl sich das weibliche Interesse an Kommunikation und Ästhetik durch alle Länder und Epochen zieht, sieht Mersmann darin nichts weiter als ein Zeichen von Dummheit. „Man sollte meinen, wer sein Abitur in der Tasche hat und studiert, sei schlauer“, geht Mersmann mit ihren Geschlechtsgenossinnen ins Gericht. Frank Asbeck, Vorstandssprecher der SolarWorld AG, versteigt sich im „Spiegel“ gar zu der Behauptung, „dass Frauen die besseren Männer sind“ (Spiegel 5/2011). Der Mann ist das Maß aller Dinge, und die ideale Frau kann demgemäß nichts anderes sein als eine optimierte Fassung des Mannes.

In Wirklichkeit sind Frauen und Männer tatsächlich verschieden, nicht nur in der Physiognomie. Biologische und biochemische Vorgänge sowie unterschiedliche Hirnstrukturen sorgen – weit mehr als die Erziehung – von klein auf dafür, dass Mädchen und Jungen sich unterschiedlich entwickeln und deshalb auch andere Ziele verfolgen, im Beruf wie im Leben.

Interessante Aufschlüsse zu diesem Thema bietet das Buch „The sexual paradox“ von Susan Pinker (London 2009). Die Autorin beruft sich auf Fakten, sie zieht wissenschaftliche Erkenntnisse aus Biologie und Genetik, Psychologie und Ökonomie zur Erklärung der scheinbar paradoxen Verhältnisse heran.

Vorsprung für Mädchen – und dann?

Eingangs stellt Pinker 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, sind anfälliger durch Stress und Traumata etwa nach einer Operation und haben eine geringere Lebenserwartung als Frauen. Deutsche Frauen werden im Durchschnitt 82,4 Jahre alt, Männer nur 77,2 Jahre, sie sterben also fünf Jahre früher. Diese Tendenzen lassen sich übrigens von der Steinzeit bis heute nachweisen.

In der Schule schneiden Jungen im Durchschnitt schlechter ab als Mädchen, dabei sind sie jedoch extremer: Sowohl bei ausgeprägten Begabungen für ein bestimmtes Fach (häufig Mathematik) und bei Menschen mit besonders hohem IQ als auch bei den Lernbehinderten, Zurückgebliebenen und Schulversagern ist der männliche Anteil besonders hoch. Es gibt unter Jungen mehr Hochbegabte und mehr Lernschwache, während Mädchen sich eher im Mittelfeld tummeln. Dabei bringen Mädchen nicht nur durchschnittlich bessere Leistungen, sondern 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 Leistungsschwäche und mangelnde Selbstdisziplin, scheinen sich später zu nivellieren oder gar umzukehren. Die messbar unterschiedliche Entwicklung der Geschlechter bezüglich Schulerfolg und Sozialverhalten vergleicht Susan Pinker mit zwei Software-Programmen, die auf verschiedenen schnellen Prozessoren laufen. Als Beispiel führt sie ihren früheren Patienten Andrew an, den sie in ihrer kinderpsychologischen Praxis 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.

Wie sich herausstellt, ist Andrew ein typischer Fall. 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. 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. In dieser Hinsicht sind die Legastheniker 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.

Laut Statistik ergreifen Männer eher Berufe, die mehr mit Dingen zu tun haben als mit Menschen. Die meisten Frauen hingegen möchten in ihrem Beruf mit Menschen zu tun haben. Sie interessieren sich mehr für Sprache und 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. Und 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!

Die Feststellung, dass Frauen im Durchschnitt weniger verdienen als Männer, beruht meistens auf dem Vergleich von Äpfeln mit Birnen. Alle Männer und alle Frauen werden in einen Topf geworfen, unabhängig von Arbeitszeitmodell oder Beruf. Ein großer Teil der Einkommensunterschiede ist jedoch genau darauf zurückzuführen. Natürlich lässt sich diskutieren, ob die Entlohnung beispielsweise im Pflege- oder im Bildungssektor dem Wert der geleisteten Arbeit entspricht. Das ist aber keine Geschlechterfrage: der Altenpfleger verdient dasselbe wie die Altenpflegerin, der Erzieher dasselbe wie die Erzieherin. Dass sich mehr Frauen zu diesen Berufen hingezogen fühlen, ist eine Tatsache – wollen wir das ändern, indem wir ihnen verbieten, ihren Wunschberuf auszuüben? Oder sie als „dumm“ verteufeln? Oder durch Zwang mehr Männer in diese Berufe hineinpresen?

Dass das im Durchschnitt geringere Einkommen der Frauen tatsächlich auf ihrer freien Entscheidung beruht und nicht auf

Zugangsbeschränkungen und Benachteiligung, illustriert Susan 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 Leben sei nichts für sie. Auch ich kenne solche Frauen: Rita geht mit viel Geschick, fast schon partisanenmäßig, einer Beförderung zum Vice-President in ihrem multinationalem Konzern aus dem Weg, weil sie lieber zusammen mit ihrem Ehemann am gemeinsamen Wohnort bleiben möchte. Monika hat zuerst ihre Stelle als Geschäftsführerin in einem Medienkonzern und einige Jahre später ihre gesicherte Hochschulprofessur gekündigt, 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 – auch dann, wenn weder Ehe noch Kinder eine Rolle spielen.

Pinkers Vergleich von Daten aus verschiedenen Ländern ergab etwas Interessantes: Je besser die finanzielle und rechtliche Absicherung der Frauen, desto weniger ähnelt ihre Berufswahl derjenigen von Männern. Während 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 den 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, und der zukünftige 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?“ titelt das Statistische Bundesamt Deutschland in einer aktuellen Meldung. 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 übten 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 sozialem Nutzen, breiterem Aufgabenspektrum und weniger Zwängen als die Männer. Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass diese Frauen in ihren Vorlieben mit den meisten ihrer Geschlechtsgenossinnen übereinstimmen. Auch hoch begabte Frauen fühlen sich oft in Bereichen wohler, die mehr 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. 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 anders – von Natur aus

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. Insbesondere haben Frauen 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.



Frauen lassen sich nicht so leicht von gefräßigen Jobs ver-einnahmen

In den „gefräßigen“ Jobs an der Spitze, die nicht nur mit hohem Status und Einkommen verbunden sind, sondern eben 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 die Mehrheit der Frauen sich weniger wohl. Sie stellen weniger als ein Fünftel aller Inhaber solcher extremen Jobs, und das ist weder Zufall noch ein Zeichen von Benachteiligung.

Diejenigen Frauen, die sich für solche Spitzenposition entschieden haben, berichten doppelt so oft wie ihre männ-

lichen Kollegen von den negativen Auswirkungen der Arbeit auf ihre Familie. Sie nehmen sensibler wahr und leiden mehr darunter, wenn sie ihre Kinder nie selbst ins Bett bringen können, wenn diese sich daraufhin in der Schule verschlechtern, exzessiv fernsehen oder nur noch Junk Food zu sich nehmen. In den Familien männlicher Top-Manager passiert das Gleiche, aber 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.

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. Die Tatsache, dass Frauen im statistischen Mittel weniger verdienen als Männer, resultiert zum größten Teil hieraus.

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. Und das ist noch nicht alles: es gibt Hinweise darauf, dass der mütterliche Hormoncocktail Frauen sogar schlauer macht, wenn es darum geht, Probleme ihres Nachwuchses zu lösen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass mütterliches Verhalten den Frauen ein starkes Wohlgefühl 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, sondern Frauen planen ihre Karriere von vornherein nicht in demselben Maße wie Männer. Hinsichtlich des beruflichen Erfolgs sind sie weniger zielstrebig. Sie haben selten ein bestimmtes Karriereziel im Auge, sondern passen sich eher den Gegebenheiten an. „Eine Karriere im „Spiegel“ zu planen, dieser Gedanke kam uns nie“, schreiben die Redakteurinnen Susanne Beyer und Claudia Vogt im „Spiegel“ (5/2011). Selbst Frauen, die es bis zum Vorstandssessel in einem Großkonzern 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, macht ein paar Jahre Pause von der Erwerbstätigkeit. Das führt zu einem Abwärtsknick im Einkommen und bei den Aufstiegschancen und beeinflusst die Vergleichsstatistik zu ihren Ungunsten, nicht als Ergebnis einer Benachteiligung, sondern als Ausdruck von tief verwurzelten weiblichen 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 z. B. in den USA, Kanada, Japan, Korea, Schweden, Großbritannien und der Schweiz. Wenn Frauen - anders als Männer - die Erwerbsarbeit nicht isoliert betrachten, sondern nur als einen Fadenstrang in einer bunten, lebendigen Webarbeit, dann steigt vermutlich ihr Glücksfaktor, wenn ihr Beruf 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. Und eine ausgeglichene Bilanz zwischen Arbeit und Leben verbessert die Gesundheit und verlängert die Lebenserwartung von Frauen.

Ausblick

So sehr es zu begrüßen ist, dass Arbeitgeber mehr Frauen in Führungspositionen befördern möchten, so kann das jedoch nur funktionieren, wenn die Frauen auch den Wunsch dazu verspüren. Unwillige oder ungeeignete „Quotenfrauen“ im Top-Management würden niemandem nützen.

Auf einer Skala von reiner Karriereorientierung bis zu reiner Familienorientierung erweisen sich nur 20 % aller Frauen als rein karriereorientiert (Männer: 55 %). Weitere 20 % zeigen reine Familienorientierung, und die verbleibenden 60 % versuchen Kinder und Karriere zu kombinieren. Den karriereorientierten Frauen gebührt selbstverständlich das Recht, dass ihnen alle beruflichen Wege offen stehen. Nach den von Susan Pinker gesammelten Fakten und Erfahrungsberichten haben wir diesen Zustand bereits erreicht, jedenfalls für Akademikerinnen, und dem kann ich aus meiner Sicht nur zustimmen. Zu demselben Ergebnis kommt übrigens auch der bekannte Top-Headhunter Dieter Rickert mittels einer ganz pragmatischen Rechnung (Focus 11/2011): Aufgrund der Studienfachwahl stellen Frauen etwa nur ein Drittel derjenigen Berufsanfänger, die für einen Top-Job in Frage kommen. Nimmt man davon die 20 %, die bereit sind, den Stress und die Begleitumstände einer Karriere bis ganz oben auf sich zu nehmen, also 20 % von einem Drittel, dann erhält man eine „natürli-

che Frauenquote“ von sechs Prozent. Das entspricht ungefähr dem heutigen Ist-Anteil von Frauen in den obersten beiden Führungsebenen. In 33 Jahren hat Rickert nur ein einziges Mal erlebt, dass ein Arbeitgeber grundsätzlich keine Frau in der ausgeschriebenen Position sehen wollte.

Rickert übersieht keineswegs, welchen Konflikt zwischen den Anforderungen der Familie und der Karriere im Top-Management junge Ehefrauen und Mütter zu bewältigen haben. Bei den Möglichkeiten, Kinder und Karriere zu vereinen, sind wir noch weit vom Idealzustand entfernt. „None of us realized how hard it is,“ zitiert Pinker eine ehemalige Top-Managerin aus der High-Tech-Branche. Die meisten Frauen sehen keine andere Alternative, als ihre hoch bezahlten Jobs aufzugeben, um genug Zeit für ihre Kinder zu haben. „Politiker, die heute über eine Quote das Top-Management auffüllen möchten, hätten vor 20 Jahren eine Kita-Offensive starten müssen“, merkt Rickert richtig an.

Jetzt macht es keinen Sinn, durch Quotenzwang Frauen in Berufe und Aufgaben zu drängen, die sie gar nicht ausüben wollen. Wenn wir einerseits bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf die Versäumnisse aufholen und andererseits die Geschlechtsunterschiede so lassen, wie sie sind, dann sind wir auf dem richtigen Weg.

DR. CORNELIA RIECHERS



ist Buchautorin und Inhaberin des Beratungsunternehmens Quality Outplacement in Düsseldorf (www.quality-outplacement.de). Bevor sie 1987 ins Personalwesen wechselte, sammelte sie Berufserfahrung in verschiedenen Funktionen eines internationalen Finanzdienstleistungskonzerns sowie in der Erwachsenenbildung. Seit 1993 leitet sie ihr eigenes Unternehmen mit den Schwerpunkten Outplacement- und Karriereberatung sowie Coaching. Zu ihren Kunden zählen bedeutende Firmen der deutschen Industrie und Finanzwelt (z. B. Siemens, BASF, Deutsche Bank, Zürich Versicherungen). In fast 20 Jahren hat sie mit ihrem Team mehr als Tausend Fach- und Führungskräfte aus allen Branchen erfolgreich bei der beruflichen Neuorientierung betreut. Aus ihren Erfahrungen entstand die Idee zu ihrem Buch, dem paradoxen Bewerbungsratgeber „So bleiben Sie erfolgreich arbeitslos“ (www.erfolgreich-arbeitslos.de).
dr.riechers@quality-outplacement.de