

# ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.  
SAMSTAG/SONNTAG, 29./30. DEZEMBER 2007.  
AUFLAGE 418'633. TEL 044 248 10 10, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

## Topmanagerinnen mit Kindern

# «Mit Biss und Bravour»

**Der Weg an die Spitze ist hart. Wenn Frauen dann noch Kinder haben wollen, kommen Einwände, die es bei Männern nie gibt. Zwei Beispiele zeigen, wie viel Kraft und Ausdauer es nach oben braucht.**

von Dr. phil. Elisa Streuli (\*)

Seit einigen Jahrzehnten «herrscht» Chancengleichheit: Sowohl in der Bundesverfassung wie auch in vielen Firmenleitbildern ist die Gleichberechtigung von Frauen und Männern fest verankert oder scheinbar so selbstverständlich, dass sie kein Thema wert ist. Doch der Unterschied zwischen der rhetorisch behaupteten und der im Alltag verankerten Gleichstellung ist gross. Strukturelle Fortschritte gehen einher mit kultureller Beharrung. «Diversity» wird als strategischer Erfolgsfaktor propagiert. Real ist davon wenig zu spüren: Frauen sind in den Führungsetagen untervertreten. Je höher die Ebene, desto geringer der Frauenanteil. Wer aber sind die Frauen, die es bis ins Topmanagement schafften? Wie gelangten sie dahin? Und wie sieht ihre Work-Life-

Balance aus? Zu diesem Zweck befragte ich 13 der jeweils ranghöchsten Frauen in Schweizer Grossunternehmen. Einige von ihnen sind aus den Medien bekannt, andere kaum, und einzelne wollten überhaupt nicht mit ihrem Namen und jenem der Firma öffentlich in Erscheinung treten. Aber alle gaben mit einer erstaunlichen Offenheit Auskunft, und ihre Lebensgeschichten sind äusserst vielfältig. Rund die Hälfte der Befragten hat Kinder, und ich wunderte mich oft, wie sie alles unter einen Hut bekommen.

### Freude, harte Arbeit und Geduld

Geneviève (Name geändert), Jahrgang 1972, ist zuständig für die juristische Beratung des Verwaltungsrates und für die reibungslose Durchführung der jährlichen Generalversammlung. Mitten in einer besonders zeitintensiven Arbeitsphase wird Geneviève schwanger – zum zweiten Mal – und nicht zur Freude ihrer Vorgesetzten. Mit viel Überzeugungsarbeit und einem detaillierten Konzept für ihre Abwesenheitsregelung gelingt es ihr, alle Funktionen weiterhin zu behalten. Die Verbindung einer spannenden Arbeit und der Mutterschaft bedeutete aber

in ihrem Fall auch, bereits zehn Tage nach der Geburt mit dem zweiten Kind wieder im Büro zu stehen und während des ganzen Mutterschaftsurlaubs durchzuarbeiten. Von Montag bis Donnerstag werden die Kinder in einem Tagesheim und von einer Haushaltshilfe betreut. Am Freitag versucht Geneviève, wenn immer dies möglich ist, bei den Kindern zu sein und wichtige Mails und Telefonate von daheim aus zu erledigen; dafür arbeitet sie oft bis nach Mitternacht und am Wochenende.

Während Geneviève noch mitten im beruflichen Aufstieg steht, hat Ingrid Duplain, Corporate Secretary und Geschäftsleitungsmitglied von Novartis bis März 2006, ihre berufliche Karriere bereits voll ausgekostet und hat drei mittlerweile erwachsene Kinder. Sie war eine Pionierin in einer Zeit, da Frauen vor allem als Sekretärinnen und nur bis zur Geburt des ersten Kindes arbeiteten. Ingrid Duplain lernte auf



Elisa Streuli

ihrem Weg, wann sie kämpfen, wann sie warten und wann sie eine Tätigkeit wechseln musste. So reduzierte sie ihr Arbeitspensum bis zum Ende der Kleinkinderphase auf 20 Prozent, im vollen Wissen darum, dass die gesellschaftlichen Widerstände und die persönliche Belastung zu gross gewesen wären für eine ununterbrochene Berufslaufbahn. Doch bildete sie sich kontinuierlich auf ihrem Fachgebiet weiter, um sich während ihres «Karrieremoratoriums» in eine möglichst gute Ausgangsposition für den Wiedereinstieg zu bringen. Dies gelang ihr schliesslich auch – mit viel Geduld, Glück, einem Vorgesetzten, der an sie glaubte und einem Ehemann, der sie moralisch unterstützte.

### Verzerrte Wahrnehmung

Von allen Gesprächspartnerinnen erforderte die Vereinbarkeit von Beruf und Muttersein im Topmanagement viele Kompromisse. Einzelne Befragte verzichten auf eine Länderverantwortung mit vielen Reisen, andere verbringen ihre Freizeit ausschliesslich mit der Familie. Alle arbeiten Vollzeit, was oft eine 60- bis 70-Stundenwoche bedeutet. Neue Arbeitsmodelle mit Teilzeitarbeit oder Jobsharing sucht man auf dieser Stufe vergebens. Die Arbeit im Haushalt übernimmt meist eine Hausangestellte.

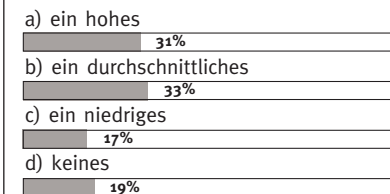
Übereinstimmend geben die Topmanagerinnen den jungen, angehenden Führungskräften mit auf den Weg, sehr gut in sich hineinzuhören und genau das zu tun, wovon sie überzeugt sind, was ihnen wirklich

Freude bereitet und Spass macht. Denn statt Anerkennung für ihren beruflichen Erfolg ernten Mütter häufig Kritik für ihre Familienorganisation: Während Geneviève in ihrem Umfeld als «Rabenmutter» kritisiert wird, weil sie unter der Woche höchstens einen Tag mit den Kindern zusammen ist, lobt die Presse einen Mann schon bei weniger häuslicher Präsenz für seine Familienorientierung. Über den neuen UBS-Konzernchef ist beispielsweise folgendes zu lesen: «Innerhalb der Bank ist bekannt, dass der verheiratete Vater zweier Kinder das Gleichgewicht zwischen Familie und Beruf sucht. So erinnert sich ein Mitarbeiter daran, dass Rohner ihm klar gemacht habe, dass er

(Fortsetzung auf Seite 3)

### ALPHA-Umfrage der Woche

Welches langfristige Potenzial messen Sie Business Coaching bei?



### ALPHA-Frage dieser Woche

Sind die Bedingungen für Familie und Top-Karriere gegeben?

Antworten Sie unter [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

*(Fortsetzung von Seite 1)*

am Freitagabend nicht mehr im Büro, sondern bei seiner Familie sei. Deshalb solle ein wichtiges Dokument, das er erwartete, per Kurier zu ihm nach Hause geschickt werden.» (BaZ, 7.7.2007). In der gesellschaftlichen Beurteilung reicht für einen Mann ein Freitagabend bei der Familie, um ein guter Vater zu sein; eine Frau hingegen vernachlässigt ihre Mutterpflichten, selbst wenn sie einen Wochentag mit den Kindern verbringt. Diese unterschiedliche Wahrnehmung und Bewertung führt dazu, dass Frauen nach wie vor einen höheren Preis für ihre Karriere bezahlen. Als Analogie stelle man sich eine Bäckerei vor, in der eine Frau fünf Franken für das gleiche Brot bezahlen muss, das Männer für drei Franken bekommen. Und wenn sie nicht will, ist sie selbst schuld, sie hätte das Brot ja kaufen können... Dieselben Argumente kommen, wenn Frauen auf eine Topposition verzichten. Daran wird deutlich, dass die behauptete Chancengleichheit allen öffentlichen Beteuerungen zum Trotz nur eine scheinbare ist.

## **Das Mehr an Einsatz**

Für benannte Frauen ist die Arbeit Beruf und Berufung zugleich; sie sehen einen Sinn und gesellschaftlichen Wert in ihrer Tätigkeit, der weiter geht als die kurzfristige Unternehmensperformance. Alle haben einen Weg gefunden, die Stolpersteine zu umgehen oder zumindest damit zu leben, auch mit Hilfe ihres privaten Umfelds, in dem sie sich geborgen fühlen. Mit ihrer hohen Motivation, ihrer Leistungsorientierung und ihrem vollen persönlichen Einsatz sind sie tatsächlich bereit, mehr als ihre männlichen Kollegen für ihre berufliche Karriere zu bezahlen.

*(\*) Elisa Streuli ist Professorin an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Autorin des Buchs «Mit Biss und Bravour – Lebenswege von Topmanagerinnen» (Orell Füssli 2007) sowie Expertin bei «Femdat». «Femdat» setzt sich für die beruflichen Chancen von Frauen mit Hochschulabschluss ein. Der Verein betreibt eine Expertinnendatenbank und einen frauenspezifischen Stellenmarkt ([www.femdat.ch](http://www.femdat.ch)).*