

# «Viele Frauen trauen sich nach wie vor weniger zu als Männer»

Noch immer gibt es in Führungspositionen deutlich weniger Frauen als Männer – sowohl in der Privatwirtschaft als auch bei der öffentlichen Hand. Und noch immer erhalten Frauen bei gleicher Arbeit im Durchschnitt deutlich weniger Salär als Männer. Beat Lutz\*, Inhaber der Lutz & Partner AG in Bern, kennt die Problematik aus der Praxis.

**Herr Lutz, wollen Ihre Klienten für Kaderstellen mehr Männer als Frauen?**

Das habe ich in den vergangenen 30 Jahren bloss einmal erlebt. Dieser Kunde suchte einen CFO für ein grosses Sägereiwerk mitten im Dschungel in der Republik Kongo. Bei allen anderen Kunden höre ich sonst seit Jahrzehnten: Übrigens wäre uns eine Frau sehr willkommen.

**Wie kommt es dann, dass der Frauenanteil bei Kaderpositionen immer noch so tief ist?**

Die Ursachen für den tiefen Frauenanteil sind vielschichtig. Oft verhindern Frauen ihre Karrieren bereits mit der Berufswahl. Sie entscheiden sich für Berufsfelder, in denen sie später kaum Karriereaussichten haben werden. Pharma-Assistentin beispielsweise oder Arztsekretärin. Ich kenne keinen einzigen Mann, der sich für eine solche Ausbildung entschieden hat. Auch im Lehrerberuf – hier sind die Karrieremöglichkeiten ebenfalls beschränkt – sind Frauen heute deutlich übervertreten. Auf Hochschulstufe liegt der Frauenanteil bei Richtungen mit geringerem Karrierepotenzial wie Erziehungswissenschaften, Psychologie, Sozialarbeit oder Sprachwissenschaften gemäss einer Studie des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation teilweise bei bis zu 80 Prozent. In vielen Gebieten mit grossem Karrierepotenzial wie Informatik, Maschinenbau oder Elektrotechnik hingegen sind Frauen deutlich unter 20 Prozent vertreten.

**Woher mag das kommen?**

Wissenschaftliche Studien belegen, dass es zum Teil deutliche Unterschiede im Verhalten von Frauen und Männern gibt. Beispielsweise kommuniziert die Mehrheit der Frauen aufmerksamer und empathischer als der durchschnittliche Mann. Eine Mehrheit der Männer hingegen besitzt ein besseres räumliches Vorstellungsvermögen als die durchschnittliche Frau. In Studien hat sich diesbezüglich eine 80:20-Regel herauskristallisiert: 80 Prozent der Frauen kommunizieren also besser und empathischer als der durchschnittliche Mann, 20 Prozent der Männer sind ihnen in diesem Bereich aber ebenbürtig.

**Das wäre eigentlich ein gutes Argument für mehr Frauen in der Geschäftsleitung.**

Sich nur auf das Geschlecht abstützen, um beispielsweise das Kommunikationsverhalten in einer Geschäftsleitung zu verbessern, ist keine gute Idee. Entscheidend ist und bleibt das Individuum. Deshalb finde ich übrigens auch Quotenregelungen



**Beat Lutz\*, Lutz & Partner AG, Human Resources, Gümliigen, rekrutiert Führungskräfte und testet potenzielle Kandidaten im Assessment auf Herz und Nieren**

in aller Regel als nicht zielführend.

**Gibt es weitere Gründe für die unterschiedlichen Karriereverläufe von Frauen und Männern?**

Viele Frauen trauen sich nach wie vor weniger zu als Männer. Die Frage «Haben Sie das Gefühl, ich könnte das?» hat mir noch nie ein Mann gestellt. Frauen hingegen schon oft.

**Welche Rolle spielen Mutterschaft und Familie?**

Eine Mutterschaft wirkt sich meistens viel bremsender auf den Karriereverlauf aus als eine Vaterschaft. Hinzu kommt, dass viele Frauen mehr Wert auf ihre Life-Balance legen und deshalb nicht zu 100 Prozent berufstätig sein möchten. Ich höre auch oft von Frauen, die keine Familienarbeit leisten, dass sie nicht Vollzeit arbeiten möchten. Ob das gut ist oder nicht, muss jede und jeder für sich selber entscheiden. Auf der einen Seite schmälern Teilzeitstellen das Risiko für einen Burn-out; auf der anderen Seite allerdings auch die Karrierechancen.

**Wären mehr Teilzeitstellen eine Möglichkeit, den Frauenanteil in Kaderpositionen zu erhöhen?**

Mit Sicherheit, ja. Viele Arbeitgeber – allen voran übrigens die Verwaltung – sind heute bereit dazu. Ein Beschäftigungsgrad von 80 Prozent ist dabei aber meistens das unterste Limit. Tiefere Beschäftigungsgrade oder gar Job-Sharing-Modelle sind auf Kaderstufe selten. Will jemand in einer mittleren oder grösseren Unternehmung ganz zuoberst auf der Karriereleiter ankommen, dann ist eine Anstellung von mindestens 100 Prozent unerlässlich. Man muss bei solch einer Herausforderung dann auch wirklich durchhalten – wie bei einem Marathonlauf oder dem Grand Prix von Bern.

**Eine kürzlich erschienene Salärstudie des Bundesamts für Statistik**

**weist auf eine nach wie vor unerklärliche Lohndifferenz von 6 bis 8 Prozent zwischen den Salären von Männern und Frauen hin. Was sagen Sie dazu?**

Das ist wirklich sehr widersprüchlich. Ich zweifle die Zahlen des Bundesamts für Statistik keineswegs an, habe es aber in den letzten 30 Jahren noch nie erlebt, dass ein Arbeitgeber einer Kandidatin bewusst weniger bezahlt hätte als einem Mann. Auch meine Kundinnen – in der Mehrheit sind die Verantwortlichen des Personalmanagements Frauen – sind diesbezüglich durchwegs ratlos. Nebst dem Ausbildungsniveau und der Berufserfahrung muss es andere Erklärungen dafür geben, beispielsweise das oftmals tiefere Einstiegsniveau oder eventuell auch weniger Durchsetzungsvermögen von Frauen in Lohnverhandlungen.

**Mit der Gender-Debatte kommt nun noch ein weiterer Aspekt zur Diskriminierungsfrage hinzu. So sieht man in letzter Zeit vermehrt Stelleninserate mit dem Hinweis «m/w/d» für «männlich/weiblich/divers». Wie handhaben Sie das?**

Meiner Ansicht nach ist dies Unsinn. Wenn ich einen «Managing Director» oder einen «Chief Financial Officer» suche, ist das per se geschlechtsneutral. Und wieso sollte ich eigentlich bloss die möglichen Geschlechter explizit erwähnen? Ich schreibe ja im Stelleninserat auch nichts über mögliche Hautfarben, Konfessionen, Körpergrössen, den BMI oder die Nationalität – bekanntlich alles Faktoren, die ebenfalls zu Diskriminierungen führen könnten.

