

Zeitschrift: FRAZ : Frauenzeitung
Band: - (2000-2001)
Heft: 3

Artikel: Die gläserne Decke sprengen : Frauen im Management
Autor: Lukesch, Barbara
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1054022>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 27.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Der Frauenanteil im mittleren Management steigt. Zudem sind Kaderfrauen effizienter. Dennoch sind weiblich besetzte Spitzenpositionen in Wirtschaft, Bildung und Verwaltung noch immer selten. Auf ihrem Weg scheitern viele Frauen an Vorurteilen und an Männerbündelei.

Die gläserne Decke

Frauen im Management

Mehr als die Hälfte der Maturanden sind weiblich. An den Hochschulen beträgt die Zahl der Studentinnen beinahe 50 Prozent, und sogar an der Universität St. Gallen, einst eine Männerbastion, wird heute bereits jeder vierte Platz von einer Frau besetzt. Darüber hinaus ist die Kinderzahl pro Frau auf demografisch alarmierende 1,6 gesunken, immer mehr Frauen verzichten sogar ganz auf die Mutterschaft und räumen damit einen der wirksamsten Karrierekiller selbst aus dem Weg.

Neuere Studien belegen zudem die hohe Effizienz von Managerinnen, welche die gleichen Arbeitspensen wie ihre männlichen Kollegen in deutlich kürzerer Zeit bewältigen. Angst vor dem weiblichen Führungsstil muss inzwischen auch niemand mehr haben, ist doch erwiesen, dass Frauen und Männer auf nahezu gleiche Art leiten und lenken. Dass auch Frauen karriereorientiert sind, beweisen all jene weiblichen Angehörigen des mittleren Managements, die sich hochgeboxt und bewährt haben, obwohl sie deutlich mehr als Männer in vergleichbaren Positionen leisten müssen, dafür aber immer noch 30 bis 40 Prozent weniger Lohn erhalten.

Im Durchschnitt beträgt der Frauenanteil im mittleren Management von Schweizer Unternehmen rund 18 Prozent. Bei Swiss Re sind es knapp 21 Prozent, bei der Credit Suisse 17 Prozent, bei der SAirGroup 14 Prozent, bei Hoffmann-La Roche 15 Prozent und bei der IBM 17 Prozent. «All diese Frauen,» sagt Margit Osterloh, Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich, «müssten eigentlich wie Raketen an die Spitze der Unternehmen zielen.»

Dünne Luft

In Tat und Wahrheit aber ist die Luft dort oben dünn für Frauen, besetzen sie doch nicht mehr als ein bis drei Prozent dieser Toppositionen. Dem Zolliker Headhunter Hubertus G. Tschopp fallen spontan nur gerade zwei Namen ein: die Chefin von Schneider in Bülach, Heliane Canepa, und die Ford-Regionaldirektorin Barbara

Kux. Standen in den letzten Jahren qualifizierte Spitzenfrauen für Leitungsfunktionen zur Verfügung, wurde stets ihren männlichen Mitbewerbern der Vorzug gegeben: Walter Rüegg wurde statt Colette Gradwohl zum Radiodirektor erkoren; David Bosshart erklimmte statt Betty Zucker die Spitze des Gottlieb Duttweiler-Instituts; Filippo Leutenegger wurde zum Chefredaktor des Schweizer Fernsehens gewählt, derweil Helen Issler bereits im Vorfeld der Ausmarchung ins Abseits gestellt wurde.

Auch die Kommunikationschefin der SAirGroup, Beatrice Tschanz, wurde einst brüsk gestoppt, als sie sich um die Chefredaktion des «Sonntagsblicks» bewarb. Obwohl als langjährige Stellvertreterin für den Leitungsjob prädestiniert, verwies man auf die «vielen wartenden Männer» und versuchte, Tschanz mit einem zweischneidigen Kompliment zu trösten: «Wir brauchen für diesen Posten kein Rennpferd, sondern einen Otto-Motor.» Tschanz liess sich nicht für dumm verkaufen und wechselte zum «Blick». Zurzeit verfolgen interessierte Kreise gespannt den Werdegang der Migros-Spitzenmanagerin Gisèle Girgis, die zwar nur interimistisch, aber immerhin zur Marketing-Direktorin, avancierte. Wie hoch darf Girgis noch steigen?, fragt sich die Szene.

Wenn Frauen sich bewähren, werden ihnen häufig Abteilungen wie Human Resources, Personal, Kommunikation oder Logistik zugestanden, mithin «Abstellplätze», wie sich eine Branchenkennerin ausdrückt, «die nicht geeignet sind, um ganz nach oben durchzustarten».

Warum reichen rationale, belegbare Fakten nicht aus, um Frauen, die immerhin 42 Prozent aller Erwerbstätigen in diesem Land stellen, auch an der Spitze ihrem Anteil gemäss partizipieren zu lassen? «Ökonomisch», sagt Professorin Osterloh, «ist das ungeheure Verschleudern von so viel Humanpotenzial auf jeden Fall nicht.»

«Die Frauen selber wollen gar nicht ganz nach oben», gibt die Zürcher Managementberaterin Veronika Staudacher zu bedenken. Zu hoch sei

der Preis, den die weibliche Spitzenkraft heute noch zahlen müsse: «Einsamkeit, Neid und Missgunst, Verzicht auf Partnerschaft und Familie, ständige Kampfbereitschaft, immenser Druck, der durch ihr Exponiertsein als Angehörige einer Minorität verstärkt wird, kombiniert mit dem Zwang, sich den Spielregeln der männlichen Mehrheit zu unterwerfen und schliesslich zur Männerkopie zu werden.»

Doch das ist nur die halbe Wahrheit. Frauen werden beim Gipfelsturm auch von aussen gebremst und behindert. So gibt jede zweite der im Rahmen der Studie «Karrieren im Glaspalast – weibliche Führungskräfte in europäischen Banken» (1997) befragten Managerinnen an, dass sie im Lauf ihrer Karriere gegenüber Männern benachteiligt worden sei. Sogar 83 Prozent jener Kaderfrauen, die anlässlich einer deutschen Untersuchung interviewt wurden, bezeichnen die gegen sie bestehenden Vorurteile als «bedeutende Karrierehindernisse». Mit anderen Worten: Die eine oder andere will schon an die Spitze, scheitert aber nicht zuletzt an geschlechtsspezifischen Ressentiments.

Vorurteile

Vorurteile sind in der Regel zählebig und halten einer empirischen Überprüfung nicht stand. Mitunter haben sie den Charakter von Legenden, ja Märchen und dienen dazu, Positionen zu verteidigen, als bedrohlich empfundene Erfahrungen abzuwehren, mithin alles beim Alten zu belassen. Berufsfrauen unterstellt man immer noch gern, sie seien zu wenig durchsetzungsfähig, verkrachten sich im Nu mit ihren Kolleginnen, stiessen bei Mitarbeitern und Kunden auf Widerstand und würden, wenn sie auch noch attraktiv aussähen, nicht für voll genommen.

Beim Thema Familie überschlagen sich die Vorurteile regelrecht. Gilt eine Familie im Leben eines Managers als Pluspunkt, da sie ihm Stabilität und emotionale Versorgung garantiert, gerät sie im Alltag der Managerin zum Risikofaktor, der ihre Schaffenskraft zu beeinträch-

sprengen



tigen droht. Schmückt Herr Müller seinen Schreibtisch mit einem Familienfoto, darf er mit Wohlwollen rechnen: Aha, ein verantwortungsvoller Ehemann und Vater, voller Loyalität gegenüber seinem Arbeitgeber. Stellt hingegen Frau Meier ein solches Bild aufs Pult, wittert ihre Umgebung Gefahr: Ihre Kinder kommen wohl vor dem Beruf? Wann kündigt sie denn? Auch Headhunter Tschopp ist überzeugt davon, dass viele Frauen über ein geringeres Commitment, das heisst eine schwächere innere Verpflichtung gegenüber ihrer Karriere verfügen, weil sie auch noch der «biologisch nicht unnatürliche Wunsch, Kinder zu haben», ereilen könne. Folglich frage man sich in Unternehmen, ob man eine Topposition tatsächlich mit einer Frau besetzen wolle, die in drei Jahren schwanger werden, die Firma verlassen und ihrem Arbeitgeber nur Kosten, Umtriebe und Ärger bereiten könne. Oft laute die Antwort Nein.

Im Wissen um die Brisanz und Bedeutsamkeit der unter Personalchefs weit verbreiteten Annahme, dass Frauen ihre Stellen schneller als Männer wieder verliessen, lancierte Margit Osterloh mit ihrer Mitarbeiterin Sabina Littmann-Wernli eine von der BILANZ finanzierte Studie. Die beiden untersuchten das Fluktuationsverhalten und die Kündigungsgründe von Frauen und Männern im mittleren und oberen Management von hundert Schweizer Unternehmen. Das Ergebnis lässt an Deutlichkeit nichts zu wünschen übrig. Zum einen bestehen nur marginale geschlechtsspezifische Unterschiede im Fluktuationsverhalten; zum anderen kündigen Frauen genauso wie Männer mehrheitlich, weil sie einen Arbeitgeberwechsel anstreben und nicht, um sich in ihre Familien zurückzuziehen. Osterloh: «Die Behauptung, Kaderfrauen blieben weniger lang als Männer an ihren Stellen, ist als Vorurteil enttarnt.» Mit vergleichsweise geringem Aufwand sei es gelungen, so die Professorin, Informationen zusammenzutragen, die allen Personalverantwortlichen die Augen öffnen und ihre Skepsis gegenüber weiblichen Kandidatinnen zerstreuen müssten.

Männer aber wollen es offensichtlich gar nicht so genau wissen. Da werden Lippenbekenntnisse zu Gunsten von Frauenförderung und Gleichstellungsprogrammen in den Unternehmen abgegeben, aber in Wirklichkeit bleiben viele von ihnen doch am liebsten unter sich, spielen ihre altvertrauten Machtspiele, praktizieren ihre Beförderungsrituale, knüpfen an ihren Old-Boys-Networks, gehen gemeinsam in die Sauna oder auch gern einmal in einen Nachtclub, fahren zusammen Bob oder fliegen auf Firmenkosten mit der guten alten «Tante Ju».

«Frauen werden als etwas Befremdliches wahrgenommene», konstatiert Helena Trachsel, die «Taten statt Worte»-Verantwortliche der Swiss Re, «die über eine ungewohnte, mitunter auch als unberechenbar erlebte Kultur und Sprache verfügen.» Das männliche Unvermögen, Frauen zu verstehen und ihre Werte adäquat zu beurteilen, zeige sich oftmals auch im Rahmen von Assessments, an denen es mehrheitlich Männern obliegt, Frauen zu prüfen, zu bewerten und zu fördern – oder eben auch nicht. Die Zürcher Unternehmensberaterin Sigrid Viehweg

bringt die Rolle der Berufsfrauen auf den Punkt: «Im besten Fall werden sie als Bereicherung empfunden, in jedem Fall als Herausforderung und im schlimmsten Fall als Störung und Irritation.» Irritierend für den heute durchschnittlich 50- bis 55-jährigen Topmanager sei es zudem, sagt die Zürcher Headhunterin Rita Baechler Barth, in den modernen Managerinnen einem neuen Frauentypus zu begegnen, der sein gesamtes Weltbild erschüttern könne: «Selber mit einer dienstbaren Hausfrau und Mutter verheiratet, empfindet ein solcher Mann», so Baechler Barth, «Karrierefrauen als wandelnden Vorwurf, die ihn darauf aufmerksam machen, dass er sich daheim ein Auslaufmodell hält.» Die Folge? Kandidatinnen würden trotz besten Qualifikationen übergangen, damit Männer vor ganz persönlichen Kränkungen verschont bleiben. Männern geht es aber nicht nur in emotionaler, sondern auch in materieller Hinsicht um Besitzstandswahrung. Sie wollen weder um ihre Machtbefugnisse noch um ihre Spitzengehälter mit der doppelt so grossen Anzahl von Bewerbern beziehungsweise Bewerberinnen fighten. «Frauen, die an die Spitze wollen,» sagt Ordi-

Steuern

Geschäfts-
gründung

Buchhal-
tung

Rechtsbe-
beratung

Borsoi, Suter, Weck und Partner

Steuern, Recht, Treuhand AG

Sihlfeldstrasse 56 8003 Zürich-Lochergut Tel. 01/451 10 72
Schaffhauserstrasse 352 8050 Zürich-Oerlikon Tel. 01/312 63 23

COUTURE |
LANDSCHIN

Heidi Handschin
Seestrasse 17, 4410 Liestal
Tel. und Fax 061/ 921 04 64

- Bekleidungsentwurf und Ausführung
- Massanfertigung nach Ihren Wünschen
- Änderungen an Damen- und Lederbekleidung

Geöffnet: Di - Fr. 8.15 - 12.15 Uhr
13.15 - 17.15 Uhr
und nach Vereinbarung

Hellwache Schlafideen



sato.Schlaf.Räume.

Basel Leonhardsgraben 52, 4051 Basel, 061 261 22 40 Bern Gerechtigkeitsgasse 57,
3011 Bern, 031 312 55 44 Luzern Hirschmattstrasse 35, 6003 Luzern 041 210 81 66
Zug Zeughausgasse 4, 6300 Zug, 041 710 93 15 Zürich Ausstellungsstrasse 39,
8005 Zürich 01 272 30 15 Zürich Predigerplatz 18, 8001 Zürich, 01 262 21 41

WANNA SWIX?

ZEITLICH UNBESCHRÄNKTER INTERNET-ZUGANG.
FÜR JUGENDLICHE, SCHÜLER, LEHRLINGE UND
STUDENTEN NUR 20 FRANKEN IM MONAT.
FÜR GRUFTIES UND HIPPIES DAS DOPELTE.

FREE HOMEPAGES NO LIMITS

SWIX-Infos: 01-310 15 05, URL: <http://swix.net>

Ego
Elektriker-
genossenschaft

Elektroanlagen
und Telefon-
installationen

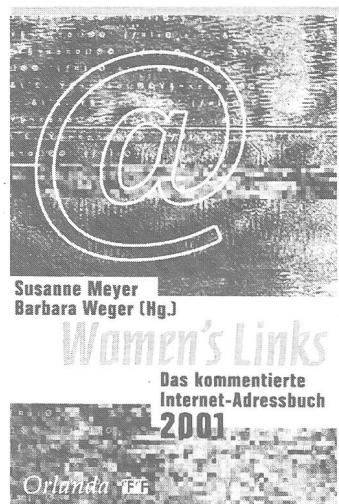
8408 Winterthur
Gewerbehause Hard 4
Fax 052-226 08 20
Telefon 052-222 18 08

e G O

Susanne Meyer /
Barbara Weger (Hg.)

Women's Links

Das kommentierte Internet-
Adressebuch 2001



ca. 200 Seiten, broschiert, mit CD-Rom
Fr. 34.80 (eine Koproduktion von
eFeF-Verlag und Orlanda Verlag)
ISBN 3-905561-41-7

Sie surfen gerne im Internet, ver-
stricken sich aber oft im endlosen
Netz? Sie suchen Frauenorganisa-
tionen, astrologische Beratung und
Frauengesundheitszentren?
Sie hätten gerne gewusst, wie das
alles geht?

Im Internetadressbuch für Frauen
'Women's Links' finden Sie, was
Sie suchen.

In Ihrer Buchhandlung oder bei
www.efefverlag.ch

eFeF
VERLAG

naria Osterloh, «stossen mithin an die berühmte gläserne Decke, die ihnen zwar den Blick auf den Gipfel erlaubt, aber ihren Aufstieg brüsk und mitunter schmerzhaft stoppt.» Diese Einschätzung teilen längst nicht alle Szenenkenner. PR-Profi Klaus J. Stöhlker kategorisch: «Eine gläserne Decke gibt es nicht mehr.» Headhunter Tschopp: «Heute zählt nur eins: knallharte Leistung, unabhängig vom Geschlecht.» Ford-Spitzenfrau Barbara Kux: «Wer eine gläserne Decke sehen will, sieht sie. Ich habe nie eine gesehen.» Etliche ihrer Kolleginnen nehmen die gläserne Decke gleichwohl wahr, jene Trennscheibe, an der geschlechtsspezifische Diskriminierungen, sexistische Belästigungen und männliche Machtgier den Frauen dermassen auf die Stimmung und die Motivation schlagen, dass sie das Handtuch werfen und ihre Berufskarriere neu ausrichten.

Gemäss der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (Sake) hat die Zahl der Frauen, die sich seit 1991 selbstständig gemacht haben, um 38 Prozent, jene der Männer nur um 22 Prozent zugenommen. Im Netzwerk für Einfrau-Unternehmerinnen, Nefu, wird jeden zweiten Tag eine Neuaufnahme registriert; zählte man 1993 erst 63 Mitglieder, ist man demnächst bei 1000 angelangt. Nefu-Initiantin Nelly Meyer-Fankhauser konstatiert, dass zunehmend mehr Kaderfrauen frustriert ihre Stellen kündigen und ihre Zukunft in der Selbstständigkeit sehen.

Auch Headhunterin Baechler Barth war vor der Gründung ihres eigenen Unternehmens in leitender Position in einer Luzerner Personalberatungsfirma angestellt und verliess diese, als sie sich zusehends weniger mit den ganz aufs Umsatzbolzen angelegten Geschäftspraktiken identifizieren konnte. Als ihr Vorgesetzter ihr an einem Fest auch noch die anzügliche Frage zuflüsterte, warum sie sich wieder «aufgenutzt» habe, hatte sie die Nase voll und ging. «Grösserer Entfaltungsspielraum, mehr ganzheitliche Lebensführung und Einssein mit meinen Idealen» seien der Gewinn aus diesem zunächst riskanten und schwierigen Schritt für sie gewesen.

Nischen

Andere Frauen wechseln von Grosskonzernen in kleinere Unternehmen, in denen sie die überschaubareren Strukturen schätzen, die individuellere Kontakte und damit mehr Wertschätzung der einzelnen Leistung erlauben. Nicht selten ermöglichen erst solche Firmenwechsel einen Karrieresprung, der vor allem an jenen Orten, an denen Frauen ihre Laufbahn gestartet haben, gern verzögert oder gar verhindert wird. Dass die Kommunikationsabteilungen grosser Unternehmen in den letzten Jahren zu Frauenhochburgen geworden sind, hat sich inzwischen herumgesprochen. Kein Wunder, zieht es immer mehr hochqualifizierte Berufsfrauen, darunter viele Akademikerinnen, in jene Nische, in der sie zwar keine hierarchische Karriere machen, aber sehr wohl geschätzte und mitunter auch weitherum beachtete Arbeit in leitender Position leisten können. Knapp dreissig hiesige Unternehmen, darunter auch SAirGroup, CS, Rieter, SRG, Rentenanstalt und neuerdings auch Novartis, haben weibliche Heads of Corporate Communication, und deren Zahl wird immer grösser.

Im Wissen um die Bedeutung von Beziehungen gründen Frauen Netzwerk um Netzwerk: vom Dachverband der Schweizer Wirtschaftsfrauen über das Nefu bis hin zur Swiss Federation of Business and Professional Women, BPW, und

dem Women Innovation Network, WIN. Auch wenn deren karrierefördernde Wirkung im Vergleich zu jener von Männerbünden wie dem Militär, dem Lions Club, den Rotariern oder den Zünften gemäss einer aktuellen Studie noch bescheiden bleibt, stärkt der Zusammenschluss mit Gleichgesinnten vielen Frauen den Rücken und macht ihnen Mut. Bereits kann jede vierte Frau in der Schweiz auf eine durchgängige Berufslaufbahn verweisen. Der Rückzug an den heimischen Herd, nicht zuletzt aus Resignation und Enttäuschung über die feindliche Arbeitswelt, hat nach Aussagen von Margit Osterloh deutlich an Bedeutung verloren.

In den USA beträgt der Frauenanteil im unteren und mittleren Management 30 bis 40 Prozent. Auch an jeder zehnten Konzern- und Firmenspitze soll gemäss neusten Zahlen eine Frau sitzen. Seit Anfang der Neunzigerjahre wird zudem jedes zweite KMU von einer Frau gegründet, und die National Foundation of Business Owners hat errechnet, dass dank weiblicher Initiative 15,5 Millionen neue Arbeitsplätze geschaffen wurden. Bringt Geduld also auch den hiesigen Frauen Rosen? Professorin Osterloh verwirft die Hände: «Wenn wir in dem Tempo weitermachen wie bisher, dauert es noch dreihundert Jahre, bis sich die Frauen auch bei uns an der Spitze der Unternehmen durchsetzen könne.» Da ihr das zu lange sei, plädiert die Betriebswirtschaftlerin dafür, den Druck zu erhöhen, vermehrt zu forschen, aufzuklären und zu informieren, Gleichstellungsprogramme zu lancieren, den Zugang für Frauen zu Weiterbildungsprogrammen zu verbessern, sie auf Toppositionen zu befördern, mit einem Wort: die gläserne Decke endlich zu sprengen.

Barbara Lukesch ist freie Journalistin BR.

INSERAT

C A R O L I N E
mendelin
grafik
multimedia
internet
TEL 01 450 66 11
FAX 01 450 66 14
HÖFLI WEG 9
8055 ZÜRICH
WWW.MENDELIN.COM
MENDELIN@ACCESS.CH