

# Spezial

## Die Frauenfalle

Frauen und Männer starten gemeinsam. Aber oben kommen meist nur Männer an. Was ist los? Dürfen die Frauen nicht, oder wollen sie nicht?

Von Melanie Amann und Winand von Petersdorff



Foto Getty Images

Ganz oben, wo die kalten Winde pfeifen und die wichtigen Entscheidungen gefällt werden, ist die Welt männlich. Der Befund ist altbekannt und verblüffend zählbar, er gilt für Unternehmen, für die Verwaltung, aber auch für die Wissenschaft und selbst für die Politik im Land der Kanzlerin Angela Merkel. Frauen sind auf den oberen Hierarchieebenen so rar wie vierblättrige Kleeblätter. Man freut sich, sie zu sehen, nicht selten werden sie ausgerupft.

Die Konzentration der Topjobs in Männerhand ist schon rein zahlenmäßig grotesk, gibt es doch genauso viele Frauen wie Männer und inzwischen sogar mehr Akademikerinnen als Akademiker. Von den Universitäten und Business Schools strömen qualifizierte Juristinnen, Betriebswirtinnen, Ökonominen und Ärztinnen auf den Arbeitsmarkt. Und ja, es kommen auch immer mehr Ingenieurinnen, Mathematikerinnen, Chemikerinnen.

Diese Frauen sind hoch begehrt, lassen sich von ihren Lieblingsarbeitgebern hofieren, verhandeln mit knallhartem Charme, unterschreiben ihren hochkarätigen Vertrag und legen dann so richtig los. Um nach ein paar Jahren von der Bildfläche zu verschwinden.

Bis sie ihren 30. Geburtstag feiern, laufen die Karrierewege der Männer und Frauen weitgehend parallel (siehe Grafik). Dann kommen die Frauen von ihrem Weg ab, als seien sie in eine Fallgrube gestolpert. Ein paar von ihnen krabbeln irgendwann aus dieser Grube zurück ans Tageslicht und landen an der Spitze, bejubelt von den Medien als die erfolgreichen Ausnahmen.

Und wo bleibt der Rest? Irgendetwas passiert in den magischen Jahren zwischen 30 und 40. Wie kann man mehr qualifizierte Frauen im Beruf halten? Und: Wollen sie das überhaupt?

Fest steht, dass sie es können. Unterschiede zwischen Mann und Frau in Intelligenz, kognitiven Fähigkeiten oder in anderen Varianten der Führungskompetenz, die Mitte der siebziger Jahre noch als angeboren beschrieben wurden, sind kein Grund für die Disparität. Sie haben sich als künstliche Konstrukte der Männer-Kartelle erwiesen.

Seit Frauen höhere Bildung genießen, zeigt sich, dass aus ihnen genauso viel herausgeholt werden kann wie aus Männern. Häufig schneiden junge Frauen besser in der Schule ab, oft auch in akademischen Abschlüssen. Nur in Mathematik, Naturwissenschaften und Agrarwirtschaft liegen Frauen leicht hinter den Männern.

Selbst am Anfang der Karrieren haben Männer und Frauen einen ähnlich guten

Start. Frauen unter 30 sind mit einem Anteil von 43 Prozent fast genauso stark in Leitungspositionen vertreten wie gleichaltrige Männer, sie werden auch noch gleich entlohnt. Doch mit 40 sinkt die weibliche Repräsentanz auf 20 Prozent. Insgesamt ist höchstens jede dritte Führungskraft in der Privatwirtschaft weiblich. Das war 2006 so, das war auch 2008 so, beklagt das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung. Ende 2009 sei der Frauenanteil in den Vorständen der Top-100-Unternehmen unter die Ein-Prozent-Marke gerutscht.

Zwischen 30 und 40 liegt also eine Dekade an Lebensjahren, in denen Männer munter auf ihren Karrierepfaden vorantreiben, während Frauen zurückbleiben. Und die wenigsten erleben ein großes Comeback. Mutterschaft ist das Thema. Vor allem Frauen haben das Gefühl, sie müssen sich entscheiden zwischen Kind und Karriere. Die Frage wird für Frauen virulent, wenn sie die 30 überschritten haben. Ihre Partner sind entspannter, die Zeitspanne der männliche Zeugungsfähigkeit ist groß.

An diesem Thema entzündet sich der Streit der Denkschulen: Mutterschaft ist, so wird es feministisch gedeutet, für die männerzentrierte Arbeitswelt die beste Möglichkeit, die weibliche Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt loszuwerden. Die Männer organisieren - flankiert durch die Politik, die an Kinderbetreuung spart - die Arbeitswelt so, dass Frauen das Ausscheiden aus dem Beruf leicht und die Rückkehr schwergemacht wird. In dieser maskulin designten Welt lassen sich Karrieren und Posten schlecht mit einem gedeihlichen Familienleben vereinbaren: zu viele überraschende Termine, lauter spontane Dienstreisen und unvermeidliche Überstunden. Den Frauen bleiben langweilige Aufgaben, Teilzeitstellen, weniger Geld oder das Ausscheiden übrig.

Dahinter steckt entweder Macho-Methode oder mindestens mangelnde Phantasie mit dem Ergebnis, dass Frauen außen vor bleiben. Kurz: Es ist eine schreiende Ungerechtigkeit, sagen nicht nur Feministinnen, sondern auch die International Labor Organisation („ein zu eliminierendes Unrecht“) und die EU-Kommission, die sich seit Jahren an der geringen „Erwerbsneigung“ der Frauen abarbeitet.

Einen Schönheitsfehler hat diese Vorstellungswelt: Darin sind Frauen fremdgesteuerte Subjekte, die nur deshalb zu Hause bleiben oder sich mit Teilzeitjobs begnügen, weil ihnen nichts anderes übrig bleibt. Die Stellung der Frau in der Arbeitswelt ist dieser Deutung zufolge abhängig von allen möglichen sozialen und ökonomischen Macht- und Umweltkonzepten, nur nicht von einem: dem freien

Willen der Frauen. Es sprengt die Phantasie der feministischen Wissenschaft, dass Frauen aus freien Stücken zu Hause bleiben, statt für Karriere zu optieren.

Die Soziologin Catherine Hakim von der London School of Economics nennt die Theorien, die auf Patriarchate und Diskriminierung rekurrieren, schlicht veraltet. Sie vernachlässigten schon die Anti-Baby-Pillen-Revolution, die Frauen erstmals in der Geschichte souverän entschei-

### Geld und Mehr: Seiten 44-46

Die Karrierechancen der Frauen sind der Wirtschaftsredaktion dieses Spezial wert. Wer mitdiskutieren will, kann dies auf [www.faz.net/frauenfalle](http://www.faz.net/frauenfalle) tun. Auf „Geld und Mehr“ müssen unsere Leser trotzdem nicht verzichten. Rat für Anleger findet sich auf den Seiten 44 bis 46.

den ließ, ob sie Kinder kriegen wollen, wie viele und wann. Damit lohnte es sich für Frauen, Universitäten zu besuchen, um Karrieren zu starten. Überraschende Schwangerschaften, die alle Berufspläne vernichten, sind zur Ausnahme geworden.

Die Theorie, die Frauen als unfreie Subjekte darstellt, negiert auch die Folgen der rechtlichen Gleichstellung und den Wandel der Arbeitswelt, die mit der Expansion des Dienstleistungssektors für Frauen attraktiver wird (siehe Interview S. 54). Und einer der größten sozialen Trends wird gar nicht berücksichtigt: die Individualisierung der Lebensstile.

Lebt denn der alte Holzmittel noch? Ja, er lebt noch, aber er glänzt nicht mehr. Papi steigt immer noch morgens in seinen Audi, um ins Büro zu fahren. Mutti bringt die Kinder auf den Weg, räumt dann das Haus auf und geht mit dem Hund um den Block. Die Töchter, die sich in dieser Welt bewegen, können schon auf die Idee kommen, das müsse so sein. Aber sie müssen nur den Fernseher einschalten, um andere Modelle zu sehen.

Alte Rollenklischees verlieren in atemberaubender Geschwindigkeit ihre Wirkung. Die viel bemühten neuen Rollenvorstellungen dagegen zeigen sich in beachtlicher Bandbreite: von der eigenen Mutti über Maybrit Illner bis Heidi Klum, von Judith Holofernes über Birgit Prinz zu Angela Merkel. Überschreitet man die deutschen Grenzen, dann erblickt man sogar weibliche CEOs, die Unternehmen wie Pepsico oder Areva führen. Wenn die Frauenunion der CSU im Dirdl für die Quote kämpft, spürt der letzte Alm-Öhi den Wind des Wandels (ahnt aber auch die Widerstände des Establishments).

Frauen haben eben doch die Wahl. Dass diese triviale Aussage Brisanz hat, liegt auch daran, dass Frauen in der aktiven Wahl ihres Lebensweges jahrzehntlang unterdrückt wurden. Jetzt sind sie es nicht mehr, und das ist auch nicht nur angenehm. Hätte man die Frauen warnen müssen? Die Wahl und ihre Konsequenzen wollen verhandelt sein, mit dem Arbeitgeber und dem Partner. Diese Verhandlungen erfordern mitunter das Fingerspitzengefühl eines Nahost-Friedens-

vermittlers und die Chuzpe eines Souvenirhändlers auf dem Suk von Marrakesch.

„Frauen denken zur Genüge über die Familien- und Karriereplanung nach, aber sie verhandeln nicht genug“, sagt die Psychotherapeutin, Barbara Lobisch. „Viele scheuen die Konflikte, die damit einhergehen.“ Es ist unangenehm, daheim die eigenen Interessen offensiv zu vertreten, es ist kompliziert, die Kinderbetreuung zu organisieren, und es ist mühselig, sich nach der Babypause wieder im Büro zu etablieren.

Einfacher ist es, erst einmal das Kind zu bekommen. Der Rest fügt sich dann. Man weiß ja nie, ob das Kind pflegeleicht wird oder quengelig, robust oder sensibel. Weil viele Frauen abwarten, verfestigen sich Modelle, die eigentlich nur für ein paar Monate gedacht waren. „Wenn diese Frauen nach ein paar Jahren in den Beruf zurückwollen, sind sie nur mit noch größeren Konflikten konfrontiert“, sagt Lobisch. Dann hat sich die Elternzeitvertretung etabliert und manche Beförderungsrunde ist vergangen. Daheim zückt der Partner den Taschenrechner und wägt das Teilzeitgehalt gegen die Betreuungskosten ab. „Solche Verhandlungen gewinnen Frauen nur“, sagt die Therapeutin, „wenn sie dem Partner signalisieren, dass am Ende auch er am Kompromiss gewinnen kann.“ Der erste Schritt wäre also, die eigene Wahl offensiver zu vertreten. Damit soll nicht bestritten werden, dass Kartelle älterer Männer aufstrebenden Frauen Karrierewege versperren. „Manchmal gibt es doch eine gläserne Decke“, sagt eine Topbankerin.

Fortsetzung auf der folgenden Seite

## Mutter oder Manager

VON RAINER HANK

Verschwinden bald die Männer aus der Arbeitswelt? Die Frage ist nicht so absurd, wie sie klingt. In den vergangenen Jahren haben sich die Jobs dramatisch verändert: Köpfechen zählt am Arbeitsplatz, nicht Muskelkraft. Die Drecksarbeit machen heutzutage die Maschinen, dafür braucht man keine starken Männer mehr. „Humankapital“ indes muss flexibel, multitasking- und teamfähig sein, mit anderen Worten: weiblich.

Die Frauen sind längst da. In den Vereinigten Staaten stellen sie seit Anfang des Jahres die Mehrheit der Beschäftigten, in Spanien ist es nicht anders. Auch Deutschland (rund 35 Prozent) holt auf. An unseren Universitäten lernen Studentinnen und Studenten in gleicher Zahl; häufig erzielen die Frauen die besseren Noten. Die Einstiegsgehälter akademischer Berufe unterscheiden sich allenfalls graduell. Aber oben, auf den Führungsetagen, wo die Luft dünn, die Verantwortung groß und die Gehälter üppig sind, da dominieren nach wie vor die Männer.

Was ist passiert? Haben die Bosse jene gläserne Decke eingebaut, die nur Männer durchlässt? Man mag es nicht ausschließen (wir kennen unsere Pappenheimer), doch Sexismus alleine ist noch nicht die Antwort und Quote allenfalls eine Teillösung. Die Spaltung der Arbeitswelt beginnt nach dem 30. Lebensjahr. Da fühlen viele Frauen die Qual der Wahl zwischen Kindern und Karriere und basteln, wenn es geht: mit ihren Partnern, an Arrangements, beides zusammenzubringen. Das heutige Extrablatt der Wirtschaftsredaktion widmet sich diesen wichtigen Entscheidungsjahren für Frauen und Männer, die rasch zur Falle werden können. Wir laden unsere Leserinnen und Leser ein: Diskutieren Sie mit uns unter: [www.faz.net/frauenfalle](http://www.faz.net/frauenfalle)

### LAUTER FRAUEN



Von Jenny Treibel bis Elizabeth Bennet: Die Literatur des 19. Jahrhunderts zeichnet starke Frauen. Sie kämpfen für ihre Liebe, ihr Recht und etwas Respekt. Emanzipiert sind sie nicht, aber selbstbewusst. Von Karriere keine Rede. Seite 50

Im Vordertaunus-Städtchen Kronberg lebt ein besonderer Schlag Frauen. Sie sind bestens ausgebildet und gut situiert. Karriere hätten sie machen können. Doch das überlassen sie dem Ehemann. Dafür organisieren sie Alltag und Kinder mit höchster Professionalität. Ein Besuch. Seite 51



So kann das Leben spielen. Zwei Monate nach der Geburt eines Jungen trennte sich Magdalena Jantea von ihrem Mann. Dann wurde sie schwer krank. Doch sie hat sich durchgebissen. Die Geschichte einer Powerfrau. Seite 52



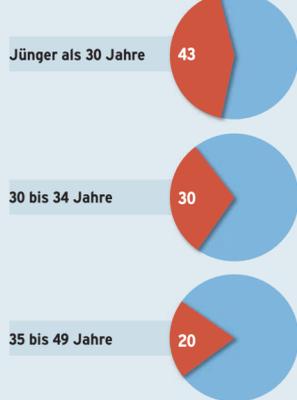
Die Familienidylle lebt. Und Nina Halstrick hat hier das Kommando: Vier süße Kinder, ein erfolgreicher Mann und ein wunderschönes Haus. Was fehlt? Eine Karriere bestimmt nicht. Denn Arbeit gibt es immer genug. Seite 53



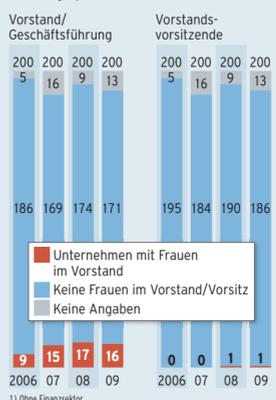
Männer müssen jetzt ganz tapfer sein. Denn ihre Karriere geht zu Ende, sagt die amerikanische Feministin Alice Eagly im Interview. Frauen sind besser ausgebildet und sie passen besser in die neue Arbeitswelt. Seite 54

### Wo sind die Frauen?

**Abschied ab 30**  
Anteil von Frauen in Führungspositionen nach Alter (Deutschland, in %)



**Kaum Frauen in den Führungsetagen**  
Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen der 200 größten Unternehmen in Deutschland<sup>1)</sup>



**Andere Länder, andere Quoten**  
Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in Europa (2009, in Prozent)



Quellen: DW Berlin; Statistisches Bundesamt/F.A.Z.-Grafik Walter