

Intelligent, schön, erfolgreich - und Single.

**Der stille Schmerz von Frauen
in Führungspositionen.**

**Empirische Untersuchung zur Vereinbarkeit von Karriere und
Familie bei weiblichen Führungskräften in der Schweiz in den
Jahren 2004 und 2008**

März 2009



Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	2
1.) Mehr weibliche Führungskräfte = weniger glückliche Frauen?	4
2.) Die privaten Beziehungen weiblicher Führungskräfte: den Anforderungen nicht gewachsen?	
a) die subjektive Sicht weiblicher Führungskräfte 2004 vs. 2008	6
b) die Veränderung des Zivilstands weiblicher Führungskräfte 2004 vs. 2008	7
c) Vergleich Zivilstand weiblicher und männlicher Führungskräfte 2004 vs. 2008	9
d) weibliche Führungskräfte und Kinder	10
e) männliche Führungskräfte und Kinder	11
f) Fazit	12
3.) Schlussfolgerung der empirischen Untersuchung	13
4.) Die fünf häufigsten Beziehungsfehler weiblicher Führungskräfte	14
5.) Verhaltensempfehlungen für weibliche Führungskräfte	15
6.) Autoren & Kontakt	16

Executive Summary

Ist es ein Vorurteil, dass erfolgreiche Frauen weniger erfolgreiche Partnerschaften haben? Ist es stereotyp, Männern nachzusagen, dass sie hübsche Gefährtinnen den Power-Frauen vorziehen? Oder sind weibliche Top-Führungskräfte in der Regel auch glückliche Mütter und geliebte Ehefrauen? Auf diese Fragen möchte die vorliegende Studie versuchen, Antworten zu geben.

Dazu hat choice ltd. empirische Beobachtungen, Zahlen und Daten aus der eigenen Beratungspraxis über den Zeitraum von 2004 bis 2008 ausgewertet. choice ist spezialisiert auf die Beratung von Führungskräften, insbesondere auf Fragen der Karriereplanung, der Mitarbeiterführung und des Verhaltenstrainings.

Immer wieder wird öffentlich angeprangert, dass es zu wenig Frauen in Führungspositionen gibt. Es wird häufig als Zeichen interpretiert, dass die Gleichstellung von Mann und Frau nach wie vor nicht erreicht ist und dient als Beweis der Diskriminierung durch männliche Führungskräfte, die ihre Macht dazu nutzen, ihre dominante Stellung zu sichern. In einigen Ländern ist deshalb der Gesetzgeber aktiv geworden und hat Quoten vorgeschrieben: Norwegen kommt so schon heute auf 44% Frauenanteil in Vorständen und Verwaltungsräten. Das spanische Parlament hat eine Frauen-Quote von 40% bei Führungskräften beschlossen, die bis 2015 erreicht sein soll¹.

Auch in der Schweiz steigt der Anteil weiblicher Führungskräfte: Laut Bundesamt für Statistik hat sich die Zahl weiblicher Führungskräfte zwischen 1997 und 2007 von 40.000 auf 80.000 verdoppelt. Auch die Zahl der Frauen auf der obersten Ebene, in der Unternehmensleitung, ist gestiegen, wenn auch nicht so stark, so doch immerhin um 20%, von 29.000 auf 35.000².

Trotzdem ist nicht allen Aufsteigerinnen zum Jubeln zumute, im Gegenteil: nach empirischen Untersuchungen von choice³ steigt mit der Zahl der Frauen in Führungspositionen auch die Zahl der Frauen, deren Beziehungen in die Brüche gehen, die keinen neuen Partner finden, auch wenn sie sich wünschen, und die kinderlos bleiben, trotz Kinderwunsch. Es ist eine eindeutig positive Korrelation festzustellen zwischen beruflichem Aufstieg und privaten Misserfolg. Dieser Trend nimmt im Zeitverlauf sogar noch zu.

So sank der Anteil weiblicher Führungskräfte im Alter zwischen 30 und 59 Jahren, die ihre Beziehung als gut bezeichnen, von 54.7% im Jahr 2004 auf 46.7% im Jahr 2008. 2008 bezeichnen 20% der Frauen in Führungspositionen ihre Beziehung als schlecht (gegenüber 17.4% in 2004) und ein Drittel hat gar keine intakte Beziehung (gegenüber 27.9% in 2004), obwohl der Wunsch nach einer festen Partnerschaft besteht.

In der gleichen Altersgruppe nahm im gleichen Zeitraum der Anteil geschiedener weiblicher Führungskräfte sprunghaft zu von 14% auf 23.8%. 2008 waren nur noch gut 40% der Führungsfrauen verheiratet (gegenüber 48.8% in 2004); drei Viertel aller Frauen in Führungspositionen haben 2008 keine Kinder, obwohl der Kinderwunsch besteht. Genau in die andere Richtung geht die Entwicklung bei männlichen Führungskräften: Der Anteil verheirateter Männer ist von 2004 auf 2008 leicht gestiegen von rund 88% auf 90%, und der Anteil verheirateter männlicher Führungskräfte mit Kindern von rund 78% auf 80%.

¹ Financial Times, 27. Juni 2008, Seite 19

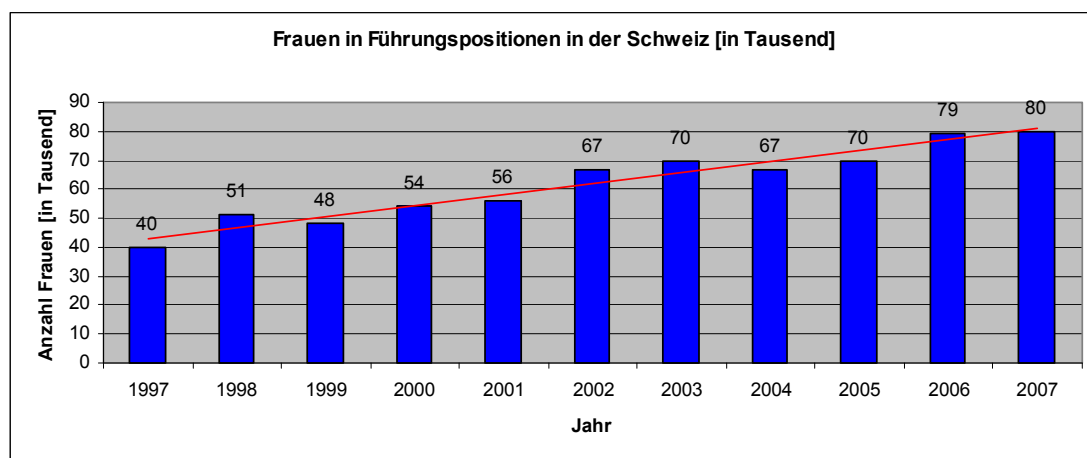
² Bundesamt für Statistik, Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), Berufliche Stellung der vollzeiterwerbstätigen Frauen

³ Stichproben weiblicher Führungskräfte, die von choice beraten wurden, jeweils 2004 & 2008

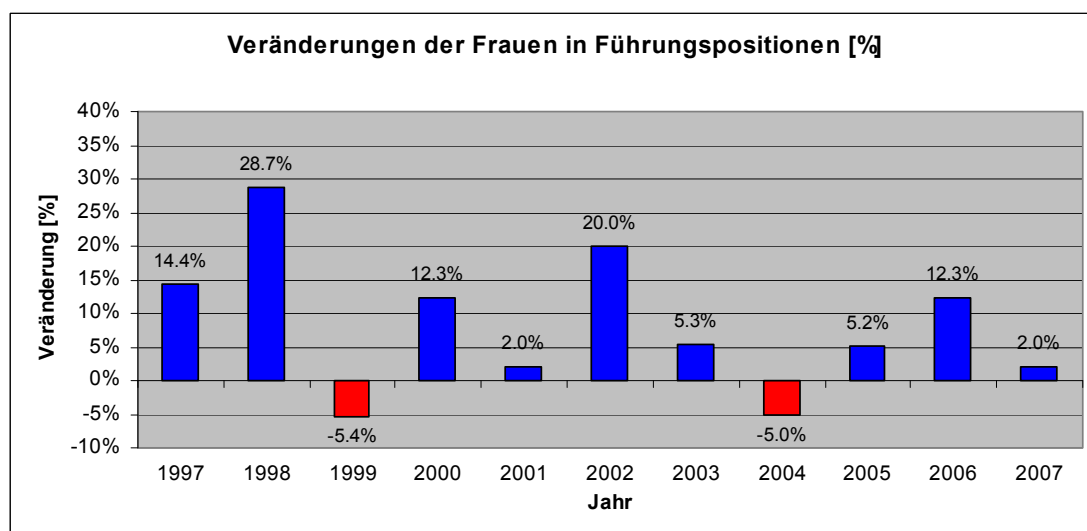
1.) Mehr weibliche Führungskräfte = weniger glückliche Frauen?

„Frauen an die Macht“, „Mehr Frauen in die Unternehmensleitungen“, „Mehr weibliche Führungskräfte“ – das wird immer wieder öffentlich gefordert in allen gesellschaftlichen Bereichen, auf allen Ebenen – von der Politik, von Verbänden, Wissenschaft und Wirtschaft, mal aus Gleichstellungsgründen, mal aus ökonomischen Erwägungen. Der Gesetzgeber wird aktiv, um gegen ungleiche Bezahlung vorzugehen, oder um per Gesetz den Anteil der Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, so wie in Norwegen, wo eine Mindestquote für Frauen in Unternehmensleitungen festgelegt wurde und wohl bald eine Parität erreicht ist (heute 44%).

Obwohl in der Schweiz häufig über einen Mangel an weiblichen Führungskräften geklagt wird, ist der Anteil in den letzten Jahren deutlich angestiegen und hat sich zwischen 1997 und 2007 von 40.000 auf 80.000 verdoppelt⁴:

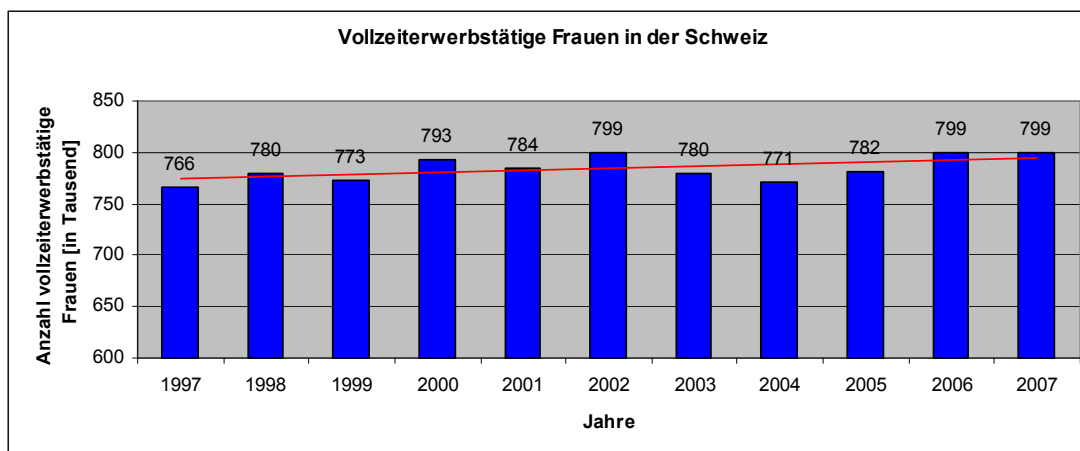


Es sind zwar von Jahr zu Jahr Schwankungen zu beobachten, doch ist der Trend eindeutig und es ist davon auszugehen, dass er sich in Zukunft fortschreibt.



⁴ Bundesamt für Statistik: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), Beschäftigungsgruppen ISCO 88 (COM) der erwerbstätigen Frauen

Der Anstieg der Zahl der Frauen in Führungspositionen ist signifikant höher als der Anstieg der erwerbstätigen Frauen in der Schweiz⁵:



Es ist also eine eindeutige Steigerung der Zahl weiblicher Führungskräfte in der Schweiz festzustellen. Würde man das Wachstum der letzten 10 Jahre linear fortschreiben, dann würde der Anteil von heute 10% auf 20% in 2017 steigen und in 2027 bei 40% liegen. Legt man diese Entwicklung zugrunde, wäre also spätestens in einer Generation eine Parität in der Besetzung von Führungspositionen hergestellt.

Freilich lässt sich darüber streiten, ob diese Entwicklung zu langsam geht, ob es sich die Schweiz leisten kann, die Führungspotentiale bei einem so grossen Teil der Arbeitskräfte brach liegen zu lassen und ob auch hierzulande der Gesetzgeber nachhelfen sollte.

Eine andere Entwicklung gibt jedoch zu denken, ob die zahlenmässig erfreuliche Entwicklung tatsächlich fortgeschrieben werden darf, denn es zeigt sich – zumindest aus Sicht von choice ltd. und basierend auf Beobachtungen und Erhebungen unter weiblichen Führungskräften – dass zwar in den Unternehmen Barrieren für den beruflichen Aufstieg von Frauen nach und nach überwunden werden, sich aber im Privatleben neue Problemfelder auftun, die spezifisch weibliche Führungskräfte betreffen, und die eine neue Ungleichheit schaffen. Diese Ungleichheit lässt fraglich erscheinen, ob sich der Anstieg der Zahl weiblicher Führungskräfte fortsetzt und ob jemals eine wirkliche Parität erreicht werden kann.

⁵ Bundesamt für Statistik, Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), Berufliche Stellung der vollzeiterwerbstätigen Frauen

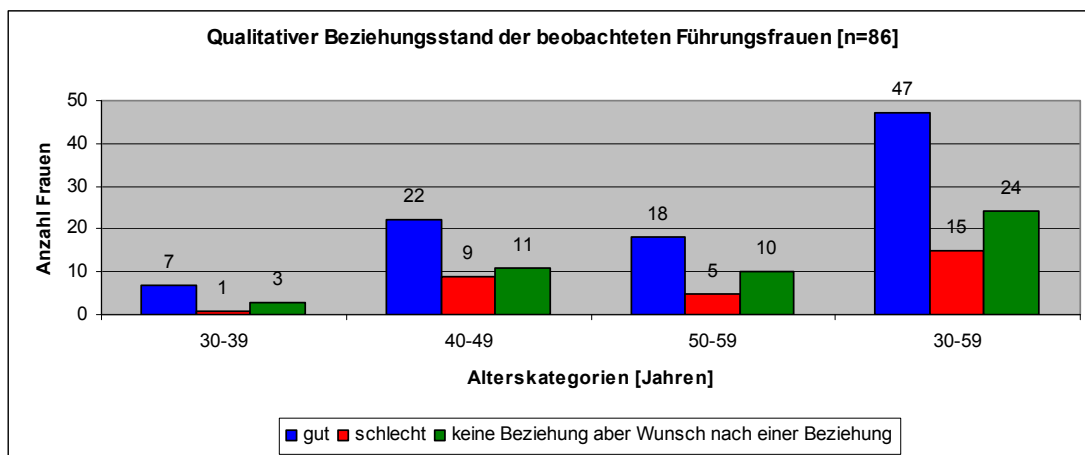
2.) Die privaten Beziehungen weiblicher Führungskräfte: den Anforderungen nicht gewachsen?

a) die subjektive Sicht weiblicher Führungskräfte 2004 vs. 2008

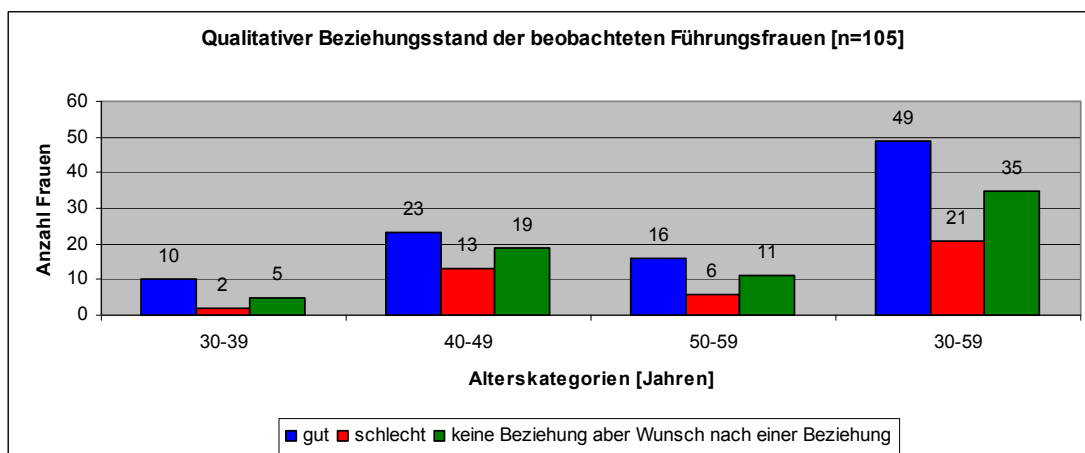
Weibliche Führungskräfte beklagen sich zunehmend über Probleme im Privatleben. Auf einen Nenner gebracht: Die Zahl der Frauen in Führungspositionen steigt, die Qualität ihrer privaten Beziehungen sinkt. Das ist das Ergebnis des Vergleichs zweier Befragungen von Frauen in Führungspositionen durch choice, jeweils in den Jahren 2004 und 2008.

Dazu wurden weibliche Führungskräfte gebeten, die Qualität ihre privaten Partnerbeziehungen subjektiv zu bewerten nach den Kriterien „gut“ und „schlecht“ bzw. „keine Beziehung, aber Wunsch nach einer Beziehung“. Die Zuordnung „keine Beziehung, aber auch kein Wunsch nach einer Beziehung“ wurde nicht berücksichtigt, da dieser Fall in der Beratungspraxis weiblicher Führungskräfte so gut wie gar nicht vorkommt und deshalb vernachlässigt werden kann.

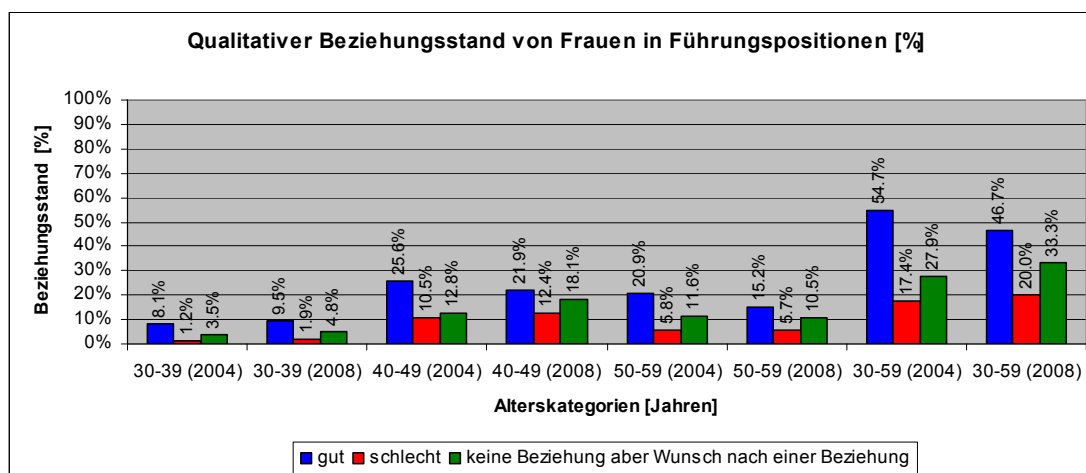
Ergebnis der Befragung 2004 unter 86 weiblichen Führungskräften:



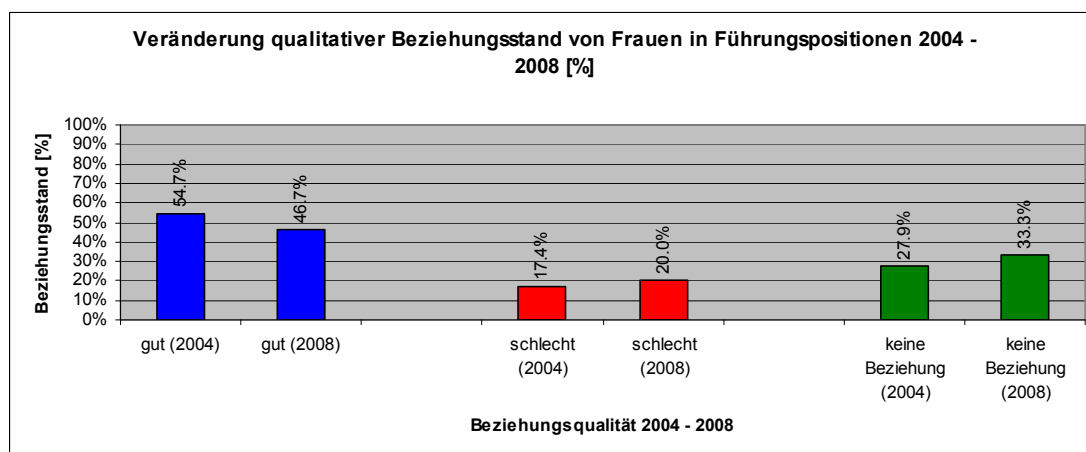
Ergebnis der Befragung 2008 unter 105 weiblichen Führungskräften:



Vergleich der Ergebnisse von 2004 mit den Ergebnissen von 2008:



Relative Veränderung der subjektiven Bewertung von partnerschaftlichen Beziehungen durch weibliche Führungskräfte:

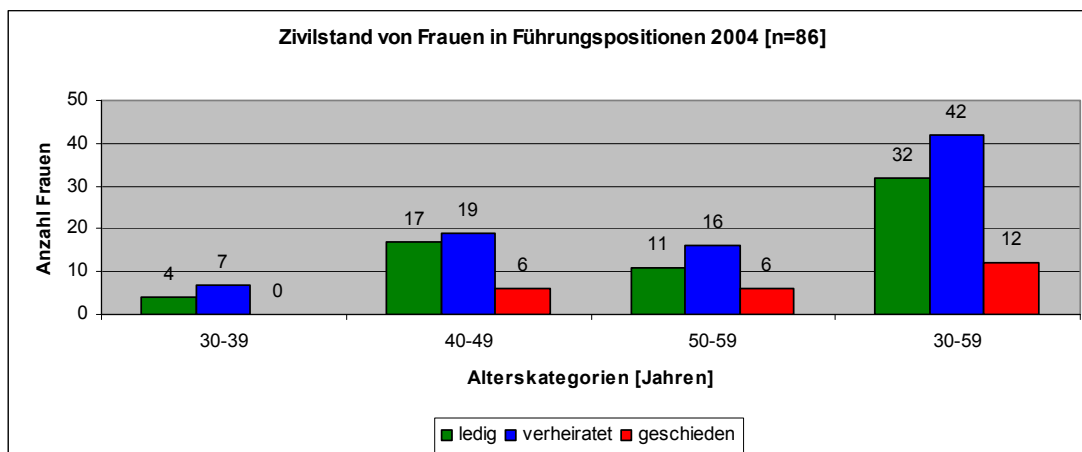


Fazit: Es weist alles darauf hin, dass die Qualität der Partnerbeziehungen von Frauen in Führungspositionen sinkt. Der Anteil derjenigen, die ihre Beziehung als gut bezeichnen sinkt von 54.7% in 2004 auf 46.7% in 2008. Mehr weibliche Führungskräfte bezeichnen ihre Beziehung als schlecht, der Anteil steigt von 17.4% auf 20%. Und ebenfalls gestiegen ist die Zahl der Frauen in Führungspositionen, die – entgegen dem eigenen Wunsch – gar keine Beziehung haben, von 27.9% auf ein Drittel.

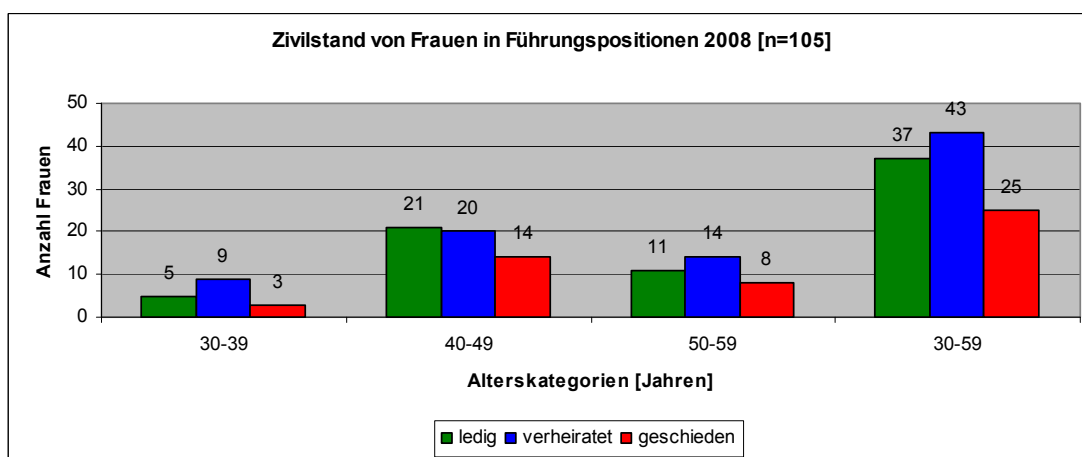
b) die Veränderung des Zivilstands weiblicher Führungskräfte 2004 vs. 2008

Die subjektive Einschätzung der Qualität der Beziehungen durch weibliche Führungskräfte wird bestätigt durch die objektive Veränderung des Zivilstands von Frauen in Führungspositionen.

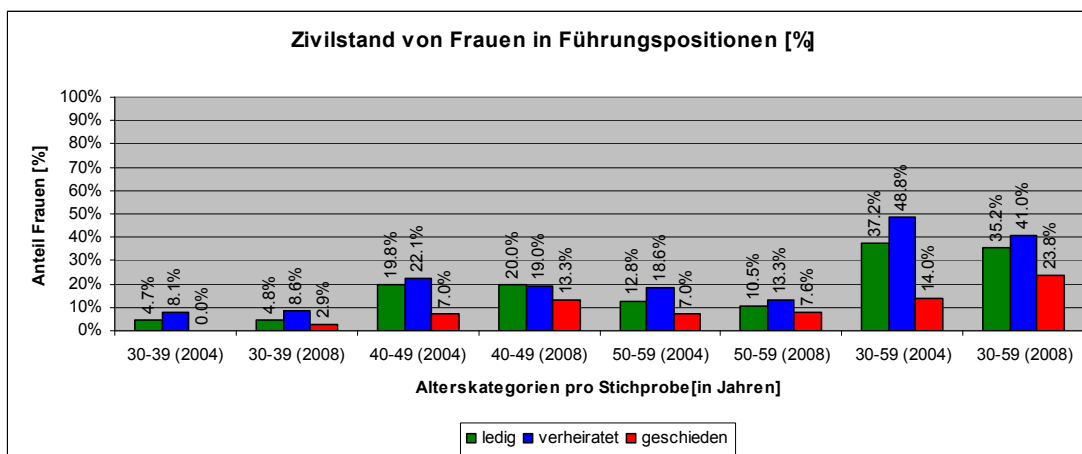
Die Verteilung des Zivilstands unter 86 weiblichen Führungskräften 2004:



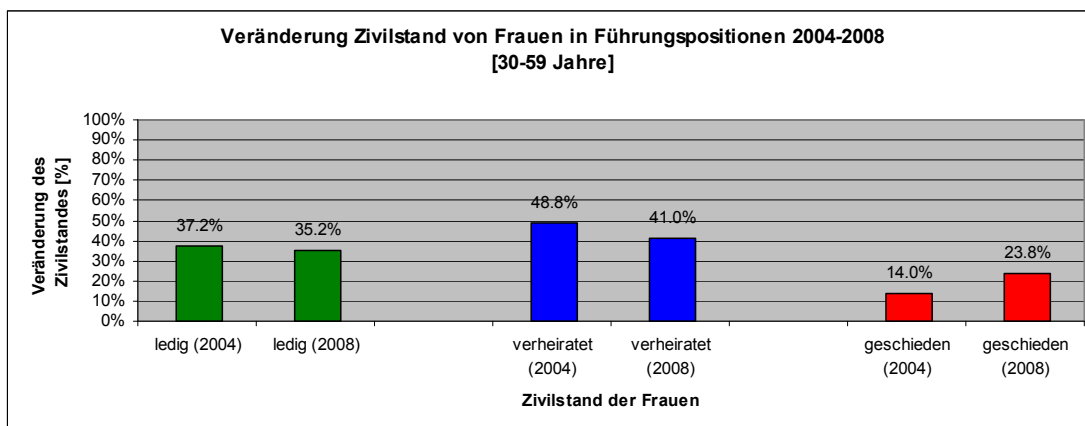
Die Verteilung des Zivilstands unter 105 weiblichen Führungskräften 2008:



Relative Veränderung des Zivilstands von Frauen in Führungspositionen 2004 vs. 2008 nach Altergruppen:



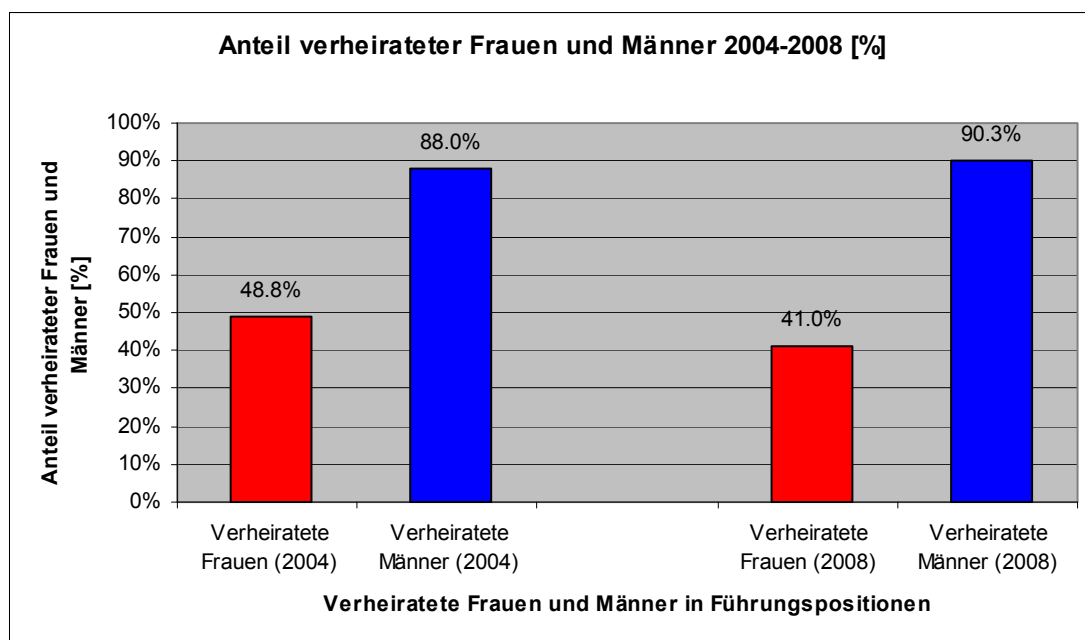
Relative Veränderung des Zivilstands von Frauen in Führungspositionen 2004 vs. 2008:



Der Vergleich der beiden (unterschiedlichen) Stichproben weiblicher Führungskräfte in Bezug auf ihren Zivilstand bestätigt die subjektive Einschätzung: Der Anteil der verheirateten Frauen in Führungspositionen sinkt von 48.8% in 2004 auf 41% in 2008, während der Anteil der geschiedenen weiblichen Führungskräfte sprunghaft ansteigt von 14% im Jahr 2004 auf 23.8% im Jahr 2008.

c) Vergleich Zivilstand weiblicher und männlicher Führungskräfte 2004 vs. 2008

Obwohl das Augenmerk in dieser Studie auf weiblichen Führungskräften liegt, wird hier der Vergleich mit männlichen Führungskräften der gleichen Altersgruppen gezogen⁶, denn es ergibt sich ein vollkommen anderes Bild: die Entwicklung läuft in die entgegengesetzte Richtung.



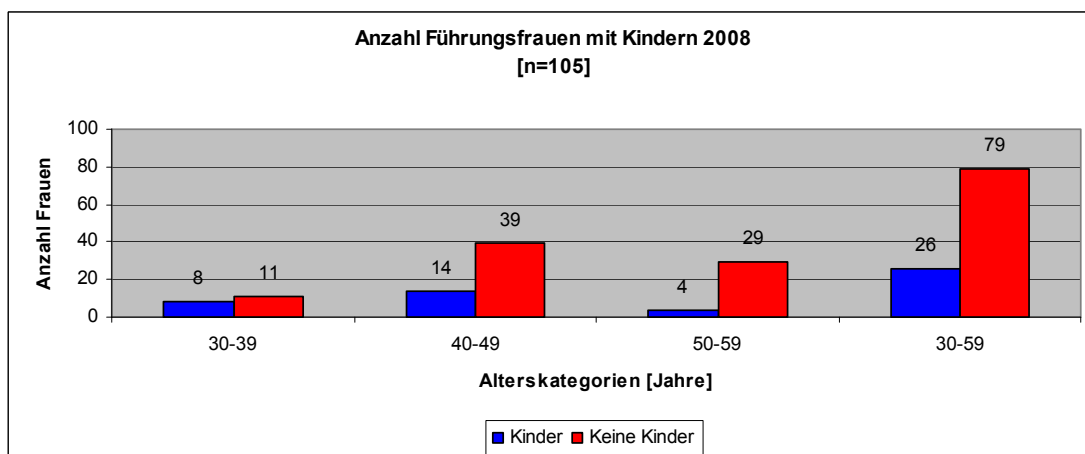
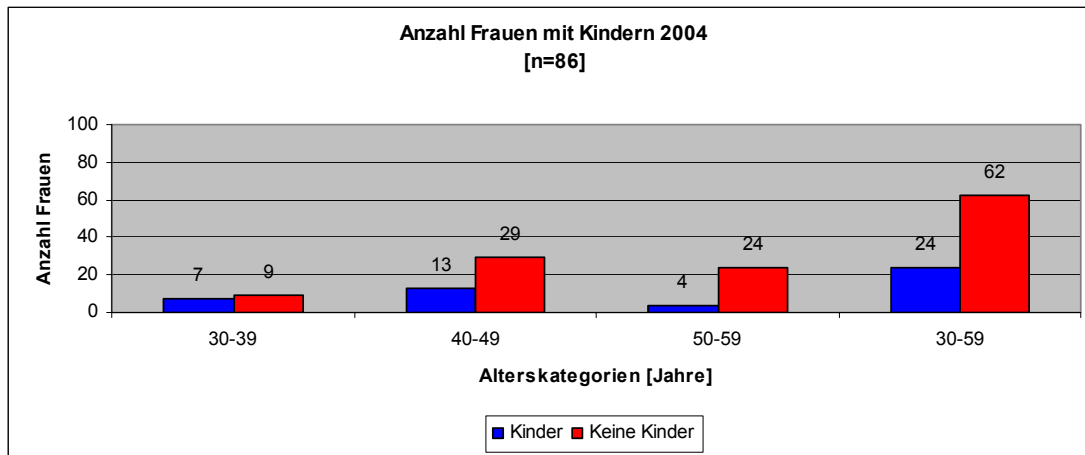
⁶ Stichproben männlicher Führungskräfte, die von choice beraten wurden, jeweils 2004 & 2008; Stichprobe 2004: n=73, Stichprobe 2008: n=89.

Der überwiegende Teil männlicher Führungskräfte zwischen 30 und 59 Jahren ist verheiratet, und ihr Anteil hat leicht zugenommen von 2004 bis 2008 von 88% auf 90.3%. Die Kluft zwischen Männern und Frauen hat sich zwischen 2004 und 2008 noch vergrößert. Unten den Führungskräften ist der Anteil verheirateter Männer im Jahr 2008 mehr als doppelt so hoch wie unter Frauen.

Lange mussten Frauen für Chancengleichheit kämpfen, und dafür, als Führungskräfte ernst genommen zu werden. Ungleiche Bezahlung ist immer noch ein Thema. Und jetzt tut sich ein neues Feld auf: die Beziehungs-Ungleichheit. Weibliche Führungskräfte müssen häufig einen Preis für die Karriere bezahlen, in Form eines Abschlags beim privaten Glück. Ganz anders bei den Männern: beruflicher Erfolg erhöht die Chancen, den Wunschpartner zu finden, weil er auf Frauen anziehend wirkt und die Wahlmöglichkeiten signifikant erhöht.

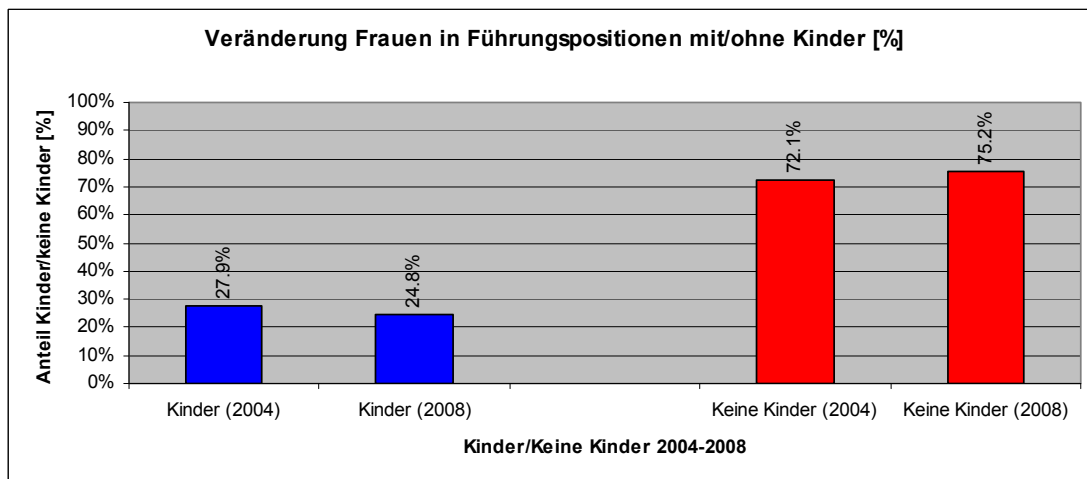
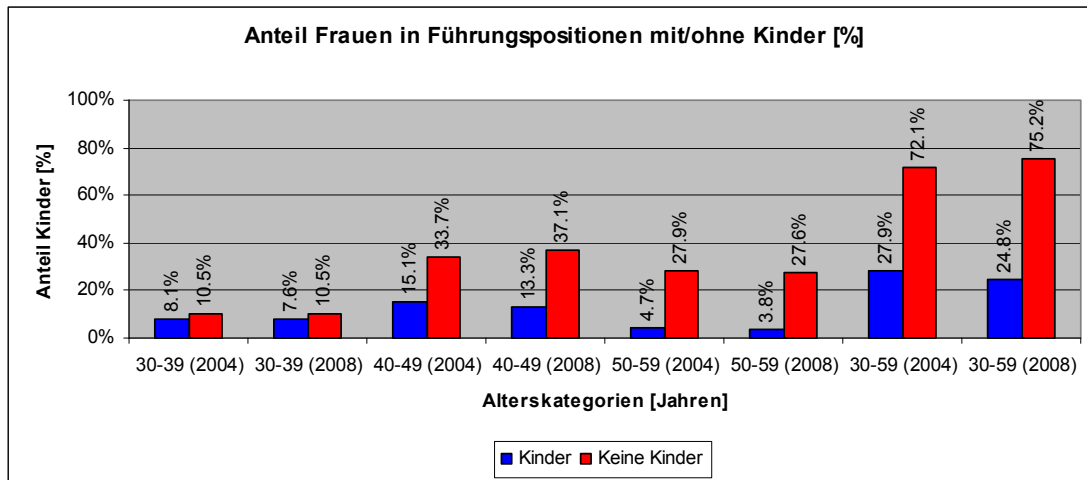
d) weibliche Führungskräfte und Kinder

Der überwiegende Teil weiblicher Führungskräfte hat keine Kinder. Das war in der Stichprobe 2004 so und wurde 2008 bestätigt. Der Anteil kinderloser Führungsfrauen ist von 72.1% (2004) auf 75.2% (2008) gestiegen.



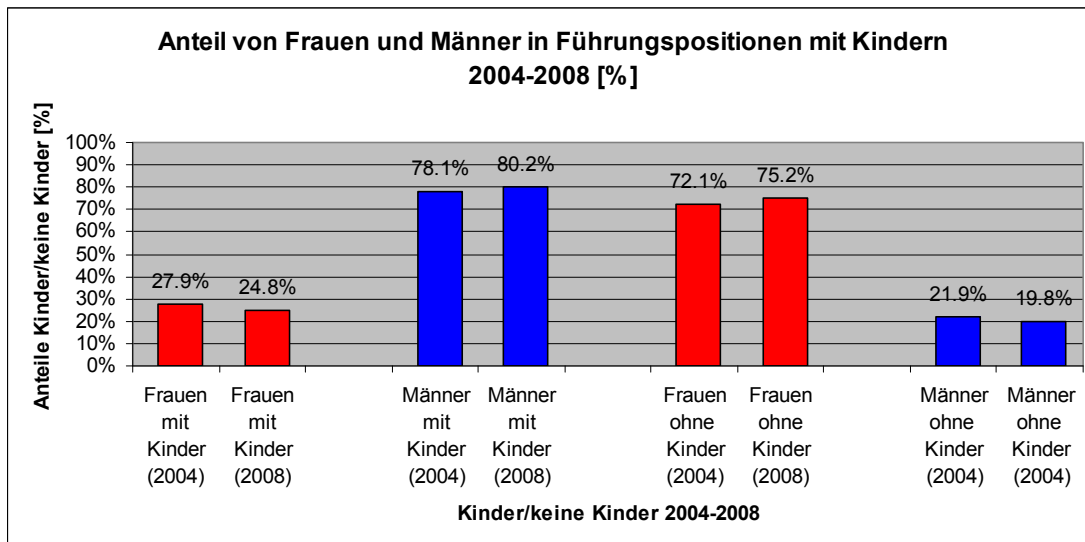
Der Anstieg der Zahl kinderloser weiblicher Führungskräfte ist natürliche Folge der zunehmenden Anzahl von Führungsfrauen, die ihre Beziehung als schlecht

bezeichnen, geschieden sind oder überhaupt keine private Partnerschaft führen und allein leben.



e) männliche Führungskräfte und Kinder

Unter Führungskräften ist der Anteil verheirateter Männer im Jahr 2008 mehr als doppelt so hoch wie unter Frauen. Das nahezu umgekehrte Verhältnis zwischen verheirateten weiblichen und männlichen Führungskräften spiegelt sich wider beim Vergleich Kinder oder keine Kinder.



Der Anteil männlicher Führungskräfte mit Kindern ist von 78.1% (2004) auf 80.2% (2008) gestiegen. Der Anteil der weiblichen Führungskräfte mit Kindern ist demgegenüber leicht gesunken, in 2008 auf weniger als ein Viertel.

f) Fazit

Bei Führungsfrauen ist das Zeitfenster für die Gründung einer Familie kleiner als bei anderen Frauen. Führungsfrauen sind gut ausgebildet, d.h. sie verbringen relativ viel Zeit in der Ausbildung. In der Ausbildung schieben karrierebewusste Frauen jedoch den Kinderwunsch häufig auf, in dem Glauben, nach dem ersten Job wäre mehr Zeit für Kinder. Doch im Job angekommen, fordert die Karriere vollen Einsatz, zudem entscheidet sich eine Karriere massgeblich zwischen 30 und 40. In der Zeit zeigt sich, ob es nach oben geht und wie weit. Wenn dann Ende 30 oder Anfang 40 der Kinderwunsch noch mal ganz stark wird, fehlt häufig ganz einfach der Partner.

Da es immer seltener wird, dass in ein und demselben Unternehmen Karriere gemacht wird und sich immer häufiger Karriereschritte nur über Jobwechsel realisieren lassen, die ein Höchstmass an Flexibilität erfordern – nicht nur den Umzug in eine andere Stadt, immer öfter auch den Umzug in ein anderes Land – sind Kinder der Karrierekiller Nummer 1, sogar mit steigender Tendenz.

3.) Schlussfolgerung der empirischen Untersuchung

Lange mussten Frauen für Chancengleichheit kämpfen, und dafür, als Führungskräfte ernst genommen zu werden. Ungleiche Bezahlung ist immer noch ein Thema. Und jetzt tut sich ein neues Feld auf: die Beziehungs-Ungleichheit. Weibliche Führungskräfte müssen häufig einen Preis für die Karriere bezahlen, in Form eines Abschlags beim privaten Glück. Ganz anders bei den Männern: beruflicher Erfolg erhöht die Chancen, den Wunschpartner zu finden, weil er auf Frauen anziehend wirkt und die Wahlmöglichkeiten signifikant erhöht.

Beim Aufstieg in Spitzenpositionen müssen Frauen nach wie vor mehr Hindernisse überwinden als Männer und in gleichen Funktionen mehr leisten. Dadurch ist die Berufsorientierung noch höher als bei Männern. Um dann im Wettbewerb um Positionen bestehen zu können, sehen viele Frauen keinen anderen Weg, als sieben Tage die Woche alles für den Job zu geben, alle Zeit und alle Kräfte. Gibt es Probleme in der Beziehung, wird der Einsatz für den Job noch gesteigert, zur „Liebesbeschaffung“, zu der die Beziehung nicht mehr taugt – ein Teufelskreis, nicht selten der Anfang vom Ende der Beziehungsfähigkeit.

4.) Die fünf häufigsten Beziehungsfehler weiblicher Führungskräfte

- Fehler 1: beruflich erfolgswirksames Verhalten wird in den Privatbereich übernommen. Durchsetzungsstärke wird aber zu Hause als Rücksichtslosigkeit verstanden, Kostenbewusstsein als Geiz und souveränes Delegieren als Kontrolle.
- Fehler 2: Wettbewerb und besser sein als andere ist Voraussetzung für Erfolg im Beruf. Bewerten, messen, vergleichen ist Alltag für Führungskräfte. Aber Benchmarking im Privaten ist destruktiv. Die beruflichen Bewertungsmaßstäbe für Erfolg und Misserfolg dürfen nicht auf die Beziehung angewendet werden.
- Fehler 3: alles für den Job, besonders alle Zeit. Wochenenden werden zum Abarbeiten von Unerledigtem genutzt, für Workshops zur Weiterbildung oder Networking unter beruflichen Nutzenaspekten. Eine Beziehung braucht aber unstrukturierte Zeit, damit sich Gespräche über Gefühle entwickeln können.
- Fehler 4: es den Männern zeigen zu wollen. Das ist die falsche Motivation. Frauen übernehmen dann das Verhalten der Männer. Die „Vermännlichung“ macht Männern Angst, sie fliehen aus der Beziehung.
- Fehler 5: erfolgreiche Frauen suchen Männer, die noch erfolgreicher sind als sie selbst. Durch diese Mischung aus Statusdenken und dem Versuch, privat eine alte Rollenverteilung wieder herzustellen, wird schon zahlenmässig die Auswahl an Partnern stark eingeschränkt.

5.) Verhaltensempfehlungen für weibliche Führungskräfte

1. Erwartungen auf null setzen: der Partner ist kein Mitarbeiter und kein Erfüllungsgehilfe für persönliche Ziele. Jeder sollte dem anderen erlauben, eigene Ziele zu verfolgen.
2. Ehrliche Dialoge: die knappe gemeinsame Zeit nicht mit organisatorischen Fragen füllen. Jede Woche Zeit schaffen für Zwiegespräche über Gefühle.
3. Appreciative Inquiry: eine Sprache wählen, die das Positive im anderen sucht und würdigt.
4. Bedürfnisse klären: der Partner dient nicht dazu, Bedürfnisse des anderen selbständig zu erkennen und zu befriedigen sowie Mängel auszugleichen. Dafür ist jeder selbst verantwortlich. Der andere kann dabei unterstützen.
5. Freiräume statt Kompromisse: jeder definiert eine subjektive Bedürfnispyramide, die der andere ohne Umerziehungsmassnahmen zu akzeptieren hat.
6. Konstruktives Feedback: jeder Mitarbeiter darf es von der Führungskraft einfordern, privat wird häufig darauf verzichtet. Dabei immer von den Fakten ausgehend argumentieren, und nicht mit der Interpretationen von Fakten anfangen.
7. Selbstmanagement: Nur wer sich selbst genug sein kann, genügt auch einer Partnerschaft. Keine Arbeitsteilung im Sinne von: der eine kümmert sich die Familie, der andere um die Freunde. Jeder sollte sich um alle Bereiche, die das Leben ausmachen, selbst kümmern, also z.B.: Familie, Freunde, Gesundheit, Weiterbildung, Urlaub.

6. Autoren & Kontakt

Autoren:

Christina Künzle
Thomas Düringer (Statistiken)

Produktion:

Shepard Fox Communications
www.shepard-fox.com

Kontakt:

choice ltd.
Klosbachstrasse 103
CH-8032 Zürich

Tel: +41 43 222 59 00
Fax: +41 43 222 59 09
choice@choice-ltd.com
www.choice-ltd.com

Pressekontakt:

Axel J. Schafmeister
Tel. +41 44 252 0708

Über Christina Künzle:

Christina Künzle arbeitet sowohl in der Schweiz als auch international als Executive und Business Coach. Vor der Gründung ihres eigenen Unternehmens, choice ltd., war sie Mitglied der Konzernleitung der Sulzer AG und verantwortlich für die Konzernentwicklung. Christina Künzle ist dipl. Betriebswirtschafterin, hat einen MBA von INSEAD (Fontainebleau) und einen M.S. in "Coaching and Consulting for Change" von der Haute Ecole Commerciale de Paris (HEC); sie lehrt als Gastdozentin an der Universität Zürich und der Hochschule für Angewandte Psychologie (IAP) und ist Mentorin an der Universität St. Gallen. Als Mitglied des INSEAD Global Leadership Centre wird sie regelmässig als Coach in internationale Executive Development Programme berufen.

Über choice ltd.:

Das Beratungsunternehmen choice mit Sitz in Zürich bietet Executive und Business Coaching an, also Unterstützung beim Erreichen von persönlichen Zielen oder Unternehmenszielen, von der Veränderung des Führungsstils bis zu Renditeverbesserungen. Die Dienstleistungen umfassen u.a.: Konfliktlösung, Karriereemanagement, Veränderungsmanagement, Führungsverhaltenstraining, Team-Effizienzsteigerung, Management Audits - jeweils individuell oder als Gruppe.