

NADJA SCHWARZ

# KINDER UND KARRIERE, ABER RICHTIG!

Ein Leitfaden für Frauen, die beides wollen, und für Unternehmen, die Kompetenzen sichern möchten



ZYTGLOGGE

# Inhalt

Cover

Impressum

Titel

Prolog

Vorwort

Zweifel oder Interesse?

Vereinbarkeit von Karriere und Kindern

Warum es mehr Frauen braucht, die Karriere machen

Nachhaltige Maßnahmen

Einleitung

Mutterschaft als Karrierenachteil

Ein kleiner Teich

Spagat zwischen zwei Welten

Teil I

Auslegeordnung – Wo stehen wir 2020?

Frauenförderung und Diversity-Programme

Schmale Spitze

Familienplanung als Tabu-Thema

Viele Frauen arbeiten – die meisten Teilzeit

Gläserne Decke?

Gut ausgebildete Frauen mit Potenzial

Auslegeordnung im Überblick

Arbeit und Karriere – Broterwerb oder Berufung?

Arbeit

Karriere machen

Veraltete Modelle

Spielregeln überdenken

Berufliche Laufbahn im Kontext des Familienmodells

Aufopfernde Mutter vs. Identifikation mit dem Beruf  
«Mein Mann, unser Ernährer»  
Arbeit im Wandel  
Corona-Krise als Katalysator  
Wirtschaftssektoren und Gesellschaftsformen  
Arbeit und Karriere im Überblick

Erreichbarkeit statt Präsenz – Die wichtigsten  
Voraussetzungen für höhere Frauenanteile im Management  
New Work als große Chance  
Wissensarbeit, die geistige Ergänzung der  
Digitalisierung  
Selbstdisziplin gefordert  
Prozente hoch! Sonst bringt alles nichts  
80 Prozent, Vollzeit und mehr  
Eine Frage der Haltung  
Work Smart: mehr Flexibilität  
Örtliche Mobilität  
Zeitliche Flexibilität  
Win-win  
Selbstständigkeit im Angestellten-Dasein  
Selbstbestimmung  
Ein natürliches Bedürfnis  
Kein Platz für Ineffizienz  
Ideale Kombination gesucht  
Klare Grenzen: Work-Life-Balance  
Erreichbarkeit statt Präsenz im Überblick

Die Rolle der Männer – Warum Frauenförderung beide  
Geschlechter betrifft  
Offenbarungen im Corona-Modus  
Digitalisierung verändert den Arbeitsalltag – auch den  
der Männer  
«Papi-Tag» und «Mami-Tag»  
Rollenverteilung  
Die Rolle der Arbeitgeber  
Mutterschaftsurlaub oder Elternzeit?

Gemeinsam anpacken

«Milchbüchlein»-Rechnung

Die Rolle der Männer im Überblick

Push- und Pull-Faktoren – Warum Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen verlieren

Push-Faktoren: Was Frauen vom Karrierepfad abbringt

Pull-Faktoren: Was Frauen an ihr Zuhause fesselt

Achtung Falle – Die klassischen Stolpersteine auf dem weiblichen Karrierepfad

Die Fallen im Überblick

Fazit – Konkrete Handlungsfelder für Unternehmen

Nichtrückkehrerinnen verursachen Kosten

Mutige Maßnahmen statt HR-Marketing-Storys

Modernisierung der Anstellungsbedingungen

Modernisierung der Arbeitsformen im Kontext der Digitalisierung

Modernisierung der Geschlechterstereotypen

Fazit – Konkrete Handlungsfelder für ambitionierte Frauen

Der richtige Job

Das richtige Umfeld

Hohe Arbeitsmarktfähigkeit

Konkrete Handlungsfelder im Überblick

Teil II

Bitte nachmachen – Frauen, die ihre Doppelrolle erfolgreich meistern

Anne-Kathrin: Partnerschaftliche Verteilung der Betreuungs- und Erziehungsarbeit

Annalisa: Vorsicht vor der Teilzeit-Falle

Céline: Kurze Wege als Grundvoraussetzung

Christa: Homeoffice birgt auch Gefahren

Corinne: Finanzielle Last gut verteilt

Esther: Großer Karriereschritt im Mutterschaftsurlaub

Flora: Traumjob dank passendem Arbeitgeber

Gabriela: In mehreren Etappen zum richtigen Setting

Jacqueline: Pendeln zwischen Vollzeitjob und Vollzeit-Hausfrau

Julia: Gute Vereinbarkeit dank origineller Arbeitszeiten

Karin: Schwanger zum Führungsjob

Katharina: Lieber kollegialer Austausch als totaler Freiraum

Nadine: Flexibilität im Familienverbund

Petra: Flexibel dank gutem Netzwerk

Backcover

Nadja Schwarz

**Kinder und Karriere, aber richtig!**

Der Zytglogge Verlag wird vom Bundesamt für Kultur mit einem Strukturbeitrag für die Jahre 2016 - 2020 unterstützt.

© 2020 Zytglogge Verlag, Basel  
Alle Rechte vorbehalten  
Lektorat: Dr. Irène Fasel  
Covergestaltung: Rocío Martín Osuna  
eBook-Produktion: 3w+p, Rimpar

ISBN epub: 978-3-7296-2332-3  
ISBN mobi: 978-3-7296-2333-0

[www.zytglogge.ch](http://www.zytglogge.ch)

**Nadja Schwarz**

Kinder und  
Karriere,  
aber richtig!

Ein Leitfaden für Frauen,  
die beides wollen,  
und für Unternehmen,  
die Kompetenzen  
sichern möchten

Z Y T G L O G G E

Für Maja, Hanna, Paula und Dora

# Prolog

Nadja Schwarz geht in ihrem Buch einem Thema nach, das hoch aktuell ist und einen zentralen Punkt im Leben vieler berufstätiger Frauen darstellt. Als hoch qualifizierte Fachfrau und Mutter von vier Kindern spricht sie einerseits aus Erfahrung, ergänzt ihren persönlichen Standpunkt andererseits durch umfassende Recherchen und Interviews mit Direktbetroffenen. Ihr Buch ist ein Beitrag zur Richtigstellung eines negativ besetzten Dilemmas: Mutter zu sein und Karriere zu machen sollte nicht als unvereinbar angesehen werden, sondern als Ausdruck einer eigenen Identität. Das Buch zeigt Instrumente und Lösungen auf, um dies zu ermöglichen.

Es liefert auch konkrete Beispiele für diese Instrumente und Lösungen, um Organisationen zu befähigen, mutige Schritte in Richtung eines geschlechtergerechten Arbeitsplatzes zu unternehmen.

Jetzt, da Work Smart zur Norm wird, haben wir eine große Chance, das Paradigma zu ändern und sowohl Männern als auch Frauen zu ermöglichen, alle Aspekte ihres Lebens effektiver und ausgewogener zu gestalten.

***Simona Scarpaleggia, CEO EDGE Strategy***

# Vorwort

Unsere vierte Tochter war gerade sieben Wochen alt. Ich hatte für einen Tag Stillkleid gegen Business-Outfit getauscht und stand vor der versammelten Geschäftsleitung eines potenziellen Arbeitgebers. Ich war im Rennen für eine Leitungsfunktion im Vollzeitpensum und hatte gerade fünfzehn Minuten lang präsentiert, was ich als Fachexpertin zu bieten habe und wie ich mir meine Führungsrolle im Unternehmen vorstelle. Nun folgte die Fragerunde. Ich war gewappnet für diverse Fragen: zu meinen Qualifikationen, zu mehr oder weniger vorhandenen Erfahrungen und zu meinen Branchen-Kenntnissen.

Doch die Runde, die mir an jenem Nachmittag gegenüber saß, war vor allem an einem Thema interessiert. «Wie machen Sie das mit den Kindern?» Dies kam in Varianten drei Mal zur Sprache. Und so fand ich mich auf einmal in einem Verteidigungsplädoyer wieder. Ich argumentierte, dass mein Mann eine wichtige Rolle bei der Erziehung und Betreuung der Kinder einnehme und dass wir als Familie sehr gut organisiert seien. Gleichzeitig überlegte ich mir, ob man einem männlichen Bewerber mit vier Kindern die gleichen Fragen gestellt hätte.

## Zweifel oder Interesse?

Die Problematik «Wie geht das mit Kindern und Job?» ist mir nicht neu. Alle Frauen, die ich kenne, die im hohen

Prozentbereich arbeiten und Kinder haben, sind in ihrem Alltag damit konfrontiert. Ich gehe davon aus, dass es vor allem mit dem Exotenstatus zu tun hat, den wir als berufstätige Mütter fernab vom Halbtagsjob in der Schweiz bis heute einnehmen. Die Frage nach dem Wie kann jedoch ganz unterschiedlich motiviert sein: Während künftige Vorgesetzte daran interessiert sind, dass eine Arbeitnehmerin ihre Leistung erbringen kann, steht bei jüngeren Kolleginnen mehr die Option im Zentrum «Wäre das auch etwas für mich?»

## Vereinbarkeit von Karriere und Kindern

Um diese Frauen geht es in diesem Buch. Was brauchen sie, um beruflich auch als Mütter am Ball zu bleiben? Wie kann sich eine junge Familie organisieren, damit beide Elternteile ihre beruflichen Pläne weiterverfolgen können? Und was sind die entscheidenden Faktoren, dass sich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zwar als dichtes und anspruchsvolles Programm anfühlt, aber gleichzeitig auch unglaublich viel Spaß macht? Diese Fragestellungen haben mich schon beschäftigt, lange bevor ich selbst Mutter wurde. Ich habe genügend Kolleginnen gesehen, die trotz überdurchschnittlicher Intelligenz, guter Ausbildung und viel Erfahrung nach dem Mutterschaftsurlaub in unattraktiven Teilzeitjobs landeten. Mir persönlich war irgendwie immer klar, dass ich dereinst auch mit Kindern weiter meinen Beruf ausüben möchte – mit einem hohen Pensum.

Später, als ich bereits Kinder hatte und mein Arbeitgeber erste Versuche zur Erhöhung des

Frauenanteils im Management unternahm, kam zur persönlichen Frage «Wie können wir das als Familie optimal schaukeln?» auch die allgemeine: «Was müssen Unternehmen machen, damit sie ihren Frauenanteil im Management nachhaltig steigern können?» Wie können Unternehmen verhindern, dass sie Mitarbeiterinnen aufbauen, die nach der Geburt der Kinder nicht mehr oder nur in einem kleinen Pensum an ihren Arbeitsplatz zurückkehren? 2019 bekam das Thema Lohngleichheit in der Schweiz mit dem Frauenstreik zusätzlichen Schub, die Vereinbarkeit von Karriere und Kindern wurde zum Trendthema. Und in Gesprächen mit Frauen, die beruflich ebenfalls im hohen Prozentbereich arbeiten, kam ich immer wieder zum Schluss: Wir brauchen keine spezielle Förderung als Frauen. Wir brauchen nur die Möglichkeit, unseren Weg zu gehen. Wir brauchen ein Umfeld und Vorgesetzte, die uns erlauben, unseren Berufsalltag so zu organisieren, dass wir unserer Rolle als Mutter dennoch gerecht werden können.

Ja, die Doppelbelastung ist unglaublich intensiv. Gerade wenn die Kinder noch klein und die Nächte nicht immer erholsam sind und gleichzeitig an der Jobfront sehr viel von einem verlangt wird. Aber wer – wie ich – auch im Job mit viel Herz bei der Sache ist, kann jede Menge positive Energie aus der Arbeit ziehen. Sein Geld mit etwas verdienen zu können, das einem Spaß macht und in dem man gut ist, das wirkt total beflügelnd.

## Warum es mehr Frauen braucht, die Karriere machen

Die Debatten um die Altersvorsorge der Frauen, um Geschlechterquoten und der Fachkräftemangel machen deutlich, dass wir es uns als Gesellschaft nicht leisten können, auf das Potenzial des weiblichen Anteils unserer Bevölkerung grösstenteils zu verzichten.

Die Wissenschaft hat das längst erkannt. 2014 veröffentlichte die Juristin Regula Kägi-Diener im Auftrag der Eidgenössischen Kommission für Frauenfragen EKF ein Arbeitspapier mit dem Titel «Frauenquoten in den Führungsetagen der Wirtschaft». Kägi-Diener war an der Universität St. Gallen Titularprofessorin für öffentliches Recht und hat in ihrem Aufsatz sehr schön ausgearbeitet, warum es mehr Frauen in der Unternehmensführung braucht. Neben rechtlichen/ rechtspolitischen Beweisführungen und internationalen Verpflichtungen führt sie auch wirtschaftliche Gründe an: zum einen das Diversity-Argument, weiter die Tatsache, dass mehr Frauen in der Führung mehr Rentabilität bedeuten und schliesslich den Vorteil, dass Teams mit einem gewissen Frauenanteil näher an den weiblichen Zielgruppen eines Unternehmens sind. Für mich persönlich zentral ist jedoch das volkswirtschaftliche Argument: Während überall von drohendem oder bereits realem Fachkräftemangel geredet wird, nehmen wir es als Gesellschaft noch immer billigend in Kauf, dass ein Teil der gut ausgebildeten Arbeitskräfte nach der Geburt ihrer Kinder aus dem Wirtschaftssystem verschwindet oder in Positionen arbeitet, für die sie überqualifiziert sind. «Talente, die mit Steuergeldern ausgebildet wurden, brach liegen zu lassen, rechtfertigt sich aus volkswirtschaftlicher Sicht nicht, wenn es darum geht, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und den demografischen Wandel zu bewältigen», schreibt Regula Kägi-Diener in ihrer Studie.

Wenn zahlreiche Studien belegen, dass durchmischte Gruppen bessere Leistungen erzielen und wir es uns als

Gesellschaft eigentlich nicht leisten können, einen Teil unseres Potenzials einfach aus dem System auszuschließen, drängt sich die Frage auf, was wir machen müssen, um Frauen mit Kindern das Weiterverfolgen ihrer beruflichen Laufbahn zu ermöglichen.

## Nachhaltige Maßnahmen

Dieses Buch soll Managern und HR-Verantwortlichen Wege aufzeigen, wie sie in ihrem Unternehmen den Frauenanteil im Management nachhaltig steigern können. Acht Experten aus der Wirtschaft teilen in Interviews ihre Ansichten und langjährigen Erfahrungen als CEOs, Geschäftsleitungsmitglieder und HR-Leiter. Sie alle bekräftigen mit ihren Aussagen die These, dass es neben den organisatorischen und technischen Voraussetzungen vor allem die Motivation der Frauen braucht, auch mit Kindern im hohen Prozentbereich zu arbeiten und einen anspruchsvollen beruflichen Weg zu beschreiten.

Dieses Buch soll deshalb auch junge Frauen motivieren, ihre beruflichen Ziele nicht einfach hinten anzustellen, wenn sie Mütter werden. Mit Porträts über Frauen, die keine Super-Managerinnen aus dem Silicon Valley sind und keinen Stab an persönlichen Mitarbeitern zu Hause haben, soll dieses Buch aufzeigen, dass die Doppelrolle Mutter/Fachexpertin oder Mutter/Führungsperson auch für normale Frauen machbar ist.

Natürlich muss am Ende jede Frau für sich selbst entscheiden, wie stark sie sich als Mutter im Beruf engagieren will. Doch mein Anspruch ist es, dass sich die Frauen zumindest die Frage stellen, ob es außer dem klassischen Modell mit Vater im Vollzeitjob und Mutter mit Mini-Pensum auch noch andere Optionen gäbe. Mein Ziel

ist es, dass wir berufstätigen Mütter mit hohem Arbeitspensum irgendwann unsere Exotenrolle ablegen können und unsere Wirtschaft einen vertretbaren Frauenanteil im Management vorweisen kann.

# Einleitung

In Zukunft müssen in der Schweiz börsenkotierte Firmen in der Geschäftsleitung einen Frauenanteil von 20 Prozent aufweisen. Unternehmen, die diese Quote nicht erreichen, sind verpflichtet, sich im Vergütungsbericht zu erklären und entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Nicht erst seit National- und Ständerat 2018 respektive 2019 den entsprechenden Antrag des Bundesrats für eine sogenannte «weiche Frauenquote» angenommen haben, wird überall der Ruf nach mehr Frauen in den obersten Führungsetagen laut. In größeren Unternehmen wurden schon in den 1990er-Jahren im Rahmen umfassender Diversity-Initiativen Maßnahmen zur Förderung der weiblichen Mitarbeitenden ins Leben gerufen.

## Mutterschaft als Karriereachteil

Während ursprünglich vor allem die Geschlechterunterschiede ins Feld geführt wurden, um die schlechteren Chancen der Frauen im Karussell der beruflichen Karrieren zu erklären, steht heute fest: Es geht nicht wirklich ums Geschlecht. «Einer der Hauptgründe, warum Arbeitgeber weibliche Mitarbeiter nicht berücksichtigen, wenn es um die Besetzung neuer Posten, die Erweiterung des Aufgabenbereichs oder eine Beförderung geht, ist nicht die Tatsache, dass sie Frauen sind», schreibt Simona Scarpaleggia in ihrem Buch *Die andere Hälfte. Frauen fördern für eine starke Wirtschaft*.

Simona Scarpaleggia war neun Jahre lang CEO von IKEA Schweiz, dann globale Chefin für die digitale Transformation der Arbeit im schwedischen Möbelkonzern und seit September 2020 globale CEO von EDGE Strategy. Sie sagt: Der Grund für die Karrierenachteile der Frauen liegt in ihrem Muttersein.

Die deutsche Betriebswirtin Olga Kemer geht in ihrer Publikation *Frauenförderung in Unternehmen* noch einen Schritt weiter: «Mutterschaft, sei sie nun gegeben oder nur potenziell, scheint sich als Handicap auszuwirken.» Allein die Möglichkeit, dass eine Frau in den nächsten Jahren Mutter werden könnte, dämpft ihre Karrierechancen. Der Grund dafür, dass auch 2020 die Frauen in den Führungsgremien noch immer untervertreten sind, ist also nicht ihre Weiblichkeit an sich. Es liegt an der Mutterschaft, respektive der Möglichkeit einer späteren Mutterschaft.

Es gibt erwiesenermaßen Fälle, in denen Frauen aufgrund der Tatsache, dass sie Mutter wurden, von ihrem Arbeitgeber benachteiligt wurden. Ein prominentes Beispiel ist hier sicher die Ärztin Natalie Urwyler, die sich vor Gericht erfolgreich gegen die diskriminierende Kündigung durch das Berner Inselspital wehrte. In der breiten Masse sind es jedoch nicht zwingend Vorgesetzte und Arbeitgeber, die den Frauen die Karrierechancen als Mütter verwehren. Es sind auch die Frauen selbst, die sich durch die Wahl ihres Arbeitspensums nach dem Mutterschaftsurlaub ein Stück weit aus dem Rennen nehmen: Auch wenn eine stattliche Anzahl Frauen in der Schweiz gut ausgebildet und voller Potenzial ist, so landet am Ende doch ein großer Teil davon in einem Teilzeitjob mit wenig Verantwortung.

In solchen Positionen ist es um ein Vielfaches schwieriger, die nötigen Erfahrungen für einen

Managementjob zu sammeln. «Wenn Frauen, während sie kleine Kinder zu Hause haben, mehrere Jahre in niedrigem Pensum arbeiten, entsteht eine sehr große Teilzeit-Lücke», sagt Daniel Zimmermann, Leiter HR Management und Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung bei der CSS Versicherung. Er ist einer der Experten aus der Wirtschaft, die im Rahmen dieses Buchprojekts interviewt wurden.

## Ein kleiner Teich

Die wenigen Managerinnen, die es in der Schweizer Wirtschaft nach ganz oben geschafft haben, sind auf dem Markt begehrt. Auch auf der zweiten und dritten Führungsstufe werden die qualifizierten Frauen von Headhuntern umgarnt. Unternehmen, die eine nachhaltige Personalpolitik betreiben und sich ihre Führungskräfte intern aufbauen wollen, brauchen weiter unten genügend Frauen mit dem Potenzial für den Sprung ins Topmanagement. Da reicht es nicht aus, nur auf diejenigen Frauen zu setzen, die kinderlos sind. «Denn das führt dazu, dass der Pool, in dem wir auf der Suche nach Bewerbern fischen können, auf der Frauenseite wahnsinnig klein ist», sagt HR-Expertin Nadine Gemblar im Interview.

Anders als im angelsächsischen Raum, in Teilen Asiens oder in Frankreich dominiert in der Schweiz ein Familienmodell, das nicht vorsieht, dass die Kinder die ganze Woche in der Kita betreut werden. Paare, die als Eltern beide Vollzeit arbeiten – ohne dass es finanziell zwingend nötig wäre – sind in der Minderheit. Unser Gesellschaftssystem und die Rollenbilder in unseren Köpfen sind auch 2020 noch darauf gepolt, dass der Mann als Haupternährer und die Mutter als Hauptverantwortliche für Haus und Nachwuchs funktionieren. «In der