



**Gudrun Sander** ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Diversity Managements an der Universität St.Gallen ([www.ccdi-unisg.ch](http://www.ccdi-unisg.ch)) und akademische Direktorin der Management-Weiterbildung „Women Back to Business“, die gut ausgebildete Frauen nach einem Erwerbsunterbruch wieder zurück in die Arbeitswelt bringt. [www.es.unisg.ch/wbb](http://www.es.unisg.ch/wbb)

# WAS DARF ES SEIN:



## COUCH ODER KARRIERE?

*Einmal Teilzeit, immer Teilzeit. Bei vielen Frauen ist das so. Auch wenn die Kinder grösser oder ausgeflogen sind, erhöhen sie nur selten ihr Arbeitspensum. Warum ist das so? Und wie könnte man das ändern?*

### TEILZEIT FÜR IMMER?

Vor Kurzem habe ich meine Freundin Verena getroffen. Sie ist Chefärztin in einem grossen Spital in der Schweiz. Es gab viel zu erzählen: von den Kindern, vom Beruf, von Weiterbildungen und Hobbys. Momentan ist ihre grösste berufliche Herausforderung, (Ober-)Ärztinnen mit einem 60-Prozent-Pensum, deren Kinder schon gross sind, dazu zu motivieren, ihre Komfortzone zu verlassen. Verena versucht, ihnen Weiterbildungen schmackhaft zu machen, sie zu einem höheren Arbeitspensum oder zur Übernahme von mehr Verantwortung zu bewegen. „Knochenarbeit“, sagt sie, und das, obwohl in der Schweiz Ärztemangel herrscht und man sich allerorts darum bemüht, den Schweizer Nachwuchs sowie die etablierten Schweizer Ärztinnen und Ärzte zu fördern.

Verena ist mit dieser Herausforderung nicht allein. Ein Blick in die Statistik zeigt, dass der Grossteil der Frauen ihr Teilzeit-Arbeitspensum nach der Familienphase nicht wieder erhöht. Aber warum ist das so?

### DAMIT ALLES BEIM ALTEN BLEIBT?

Da ist vielleicht der Hund, der ja raus muss. Dann ist da der Partner, der gewohnt ist, dass Frau den Grossteil der Hausarbeit leistet und natürlich weniger verdient als er. So bleiben die Rollenbilder unangetastet: Mann ist Ernährer, Frau verdient hinzu. Und so bestätigen sich auch die alten Vorurteile in den Firmen: Frauen wollen keine Karriere. Oder sind es doch die Angst vor mehr Stress, Selbstzweifel und der verlorene Glaube an sich und eigene Stärken, die Frauen hindern, aus der Komfortzone herauszukommen?

### WAS TREIBT UNS AN?

Doch: Was treibt uns an, vorwärts zu gehen, Neues zu entdecken, Karriere zu machen? Was motiviert uns, mehr Verantwortung zu übernehmen und im Job aktiver mitzugestalten?

Was bringt uns dazu, uns einem rauerem Wind auszusetzen, uns in unsichere Situationen zu begeben oder mehr Macht anzunehmen? Es ist die Frage nach dem Sinn: Was bringt mir das? Bringt mir das mehr Befriedigung, als die Kinder meiner jüngeren Kollegin zu hüten oder mich um andere Menschen zu kümmern, die Unterstützung brauchen? Die Antworten sind so unterschiedlich wie die Frauen selbst.

### WAS KÖNNEN FIRMEN TUN?

Problematisch wird es für die Firmen, wenn die Personen, die am Istzustand festhalten, anfangen, das Klima zu vergiften, indem sie Neuerungen verweigern oder Rosinen picken. „Agile Working“ – eine Unternehmenskultur, die vorsieht, dass jede und jeder nach einer gewissen Zeit etwas Neues machen muss – könnte hier Abhilfe schaffen. Die Schweizerische Post bietet z. B. temporäre Stellenwechsel für mehrere Monate, damit Mitarbeitende neue Bereiche und Tätigkeiten kennenlernen. Die Initiative „Seitenwechsel“ ist eine gute Möglichkeit für Führungskräfte, die Perspektive zu erweitern. Ebenfalls helfen würde eine Arbeitskultur, die auch bei Vollzeitpensum Männern und Frauen erlaubt, Betreuungsarbeit auszuüben. Und flexible Karrierewege, die auch einen späteren Karrierestart ermöglichen, könnten ein Anreiz sein. Risikolose erste Schritte – im Sinne einer Befristung der neuen Situation – geben Sicherheit, Neues auszuprobieren. Eine gute Begleitung dieser Schritte durch Coaching oder Mentoring ist ebenfalls zu empfehlen. Vielleicht würde das helfen, Frauen „von der Couch“ runterzubringen und aus der Komfortzone zu locken. Reicht das, damit meine Freundin Verena ihre Mitarbeiterinnen motivieren kann, oder haben Sie noch andere Ideen?



Schreiben Sie mir, ich freue mich auf Ihre Rückmeldung:  
[gudrun.sander@unisg.ch](mailto:gudrun.sander@unisg.ch)