

GEMEINSAME SACHE MACHEN

Vier Frauen reden über
Quoten, Karrieren und Führungspositionen.

GRAZIELLA CONTRATTO
Dirigentin



GIANINA CAVIEZEL
CEO



PENNY SCHIFFER
Managerin

DAS MAGAZIN N° 27 — 2018



ALINE RICKLI
Studentin

GESPRÄCH
ANUSCHKA ROSHANI &
PAULA SCHEIDT
BILDER
ANNE GABRIEL-JÜRGENS

Hinter uns allen liegen aufreibende Monate; was viele längst für erledigt hielten, ist jetzt in unerwarteten Formen und mit ungeahnter Empörung neu aufgebrochen: als #MeToo-Bewegung, in Prozessen gegen namhafte Männer der Filmindustrie, in unzähligen Medienberichten. Einige empfinden als Hexenjagd, was da alles an Beschuldigungen gegen ein ganzes Geschlecht vorgebracht wird; andere halten einen Kampf zwischen den Geschlechtern mit modernen hochdemokratischen Mitteln für notwendig – wieder andere sehen gar keine Fronten zwischen Frauen und Männern, sondern betrachten die Debatte vielmehr als die Chance auf eine gerechtere Gesellschaft für alle. Wie immer man es betrachtet, das Ausmass (auch der Erregung), mit dem die Dinge nun auf den Tisch kommen, ist erstaunlich – und über dem Ärgsten droht vergessen zu gehen, was sonst in dieser Hinsicht noch im Argen liegt: etwa dass die Zahl weiblicher Führungskräfte in der Schweiz noch immer keinen bedeutenden Satz gemacht hat und auch die Salärlücke zwischen den Geschlechtern weiterhin klafft. Deshalb haben wir vier Frauen – Anfang zwanzig, dreissig, vierzig, fünfzig – gebeten, uns an ihren alltäglichen Erfahrungen im Berufsleben teilhaben zu lassen. Und uns zu erzählen, wo ihrer Meinung nach im Jahr 2018, unabhängig von jedem Hashtag, die Weichen gestellt werden müssten, damit im Arbeitsleben der Schweiz die Gleichberechtigung von Frauen und Männern schöne Wirklichkeit wird. Denn so viel war uns von Beginn an klar: Vergewaltigung und sexuelle Belästigung mögen der äusserste, schlimmste Ausdruck von Machtmissbrauch sein, aber jede von uns Frauen erlebt im Laufe ihres beruflichen Lebens die ungleiche Verteilung von Macht am eigenen Leib, mehr oder weniger drastisch. Wichtig war uns daher, Frauen zusammenzusetzen, die darüber nicht bitter oder resigniert geworden sind, sondern durch einen konstruktiven Diskurs mit-helfen wollen, auf das Ideal hinzuarbeiten. Deswegen war es für uns nur logisch, Frauen zu befragen, die Karriere gemacht haben – gerade von ihnen zu erfahren, ob Steine auf ihrem Weg gelegen haben und, wenn ja, welche.

Graziella Contratto als eine der wenigen Dirigentinnen weltweit erschien uns geradezu prädestiniert dafür zu sagen, wie man sich in einer klassischen Männerdomäne durchsetzt. Als erste Frau stand die 51-Jährige einem französischen Staatsorchester vor, dem Orchester des Pays de Savoie. Zudem hat die Mutter einer neunjährigen Tochter als Leiterin Musik an der Hochschule der Künste Bern die jungen Musikerinnen und Musiker im Auge und damit auch, inwiefern sich ein Rollenwechsel anbahnt.

Auch **Penny Schiffer** hat als Leiterin der Start-up-Initiativen bei Swisscom die neue Generation gut im Blick; das Silicon Valley ist ihr Terrain geworden, obwohl sie in den Achtzigerjahren als technikbegeistertes Mädchen (das schon mit

dem Vater einen Programmierkurs besuchte) länger daran zweifelte, ob sie in einem solch männerdominierten Metier würde reüssieren können. Die Mutter von drei kleinen Kindern kehrte nach ihrem letzten Mutterschaftsurlaub vor Kurzem frisch in ihre Hundert-Prozent-Stelle zurück.

Gianina Caviezel hat ebenfalls eine Ausnahmekarriere hingelegt; schon als Wirtschaftsdoktorandin an der Hochschule St. Gallen zog sie die Aufmerksamkeit der Branche auf sich, als sie die erfolgreiche Organisation Student Impact für nachhaltige Geschäftsideen von Start-ups und KMUs aufbaute und parallel in Nachhaltigkeitsmanagement promovierte. Seit Januar ist die 31-jährige Bündnerin CEO der traditionsreichen Unternehmensberatung Input Consulting.

Aline Rickli dagegen befindet sich noch auf der beruflichen Startrampe. Die 21-Jährige aus Rüti studiert im zweiten Semester Philosophie an der Universität Zürich – und bringt die besten Voraussetzungen für eine Laufbahn als herausragender Geist mit: Schon als Kanti-Schülerin schaffte sie es 2016 mit ihrer Debattierkunst als einzige Schweizerin ins Finale der Internationalen Philosophie-Olympiade (die übrigens zum Thema «Krieg und Frieden» stattfand).

Wer aber gut reden können will, muss zuerst denken können. Rickli denkt gern und viel über den Zustand unserer Welt nach und engagiert sich als Mitglied bei den Jusos. Sie sucht nach dem, was man altmodisch Solidarität nennen kann – allein deswegen wollten wir sie unbedingt als Mitstreiterin gewinnen, auch wenn sie keine beruflichen Erfahrungen hat: als eine Stimme, die sich noch Gehör verschaffen wird. Während die anderen in der Runde bereits, vielleicht in Trial-and-Error-Verfahren, erlebt haben, mit welchen Tönen man in den Wald hineinrufen sollte, damit es entsprechend herausschallt. Und auch verstanden haben, dass Frauen keinesfalls machtlos sind, sondern genauso wie Männer die Verantwortung dafür tragen und tragen müssen, wohin sich das reale Geschlechterverhältnis entwickeln wird.

Das Magazin – Frau Contratto, eine Ihrer Vorgängerinnen erzählte, dass sich ein männliches Orchester in den 1960er-Jahren weigerte, sich von einer Frau dirigieren zu lassen. Haben Sie so etwas auch erlebt?

Graziella Contratto – Nein, nie. Für mich als 1966 Geborene gilt: Ich muss den Frauen, die damals schon Dirigentinnen in der Schweiz waren, sehr dankbar sein. Marie-Jeanne Dufour, Hedy Salquin und Sylvia Caduff setzten sich gegen viele Klischees und Vorurteile durch und machten international Karriere. Wahrscheinlich gaben sie sich männlicher, als sie waren, und litten manchmal auch darunter. Es hat die Arbeit für sie sicher menschlich schwieriger gemacht, dass sie sich zu einem gewissen Teil verleugnen mussten. Meine Generation hatte da schon viel weniger Probleme. Ich fing in den späten 80er-, frühen 90er-Jahren an zu dirigieren.

Das Magazin – Wie alt waren Sie?

Contratto – Mitte 20. In meiner Kapellmeisterklasse in Basel waren schon 50 Prozent Frauen, aus allen möglichen Ländern, aus Tschechien, Spanien, England und ich als einzige Schweizerin. Wir hatten das Gefühl, dass es keine Stigmatisierung war, als Frau zu dirigieren. Die Orchester waren von uns überrascht, und mit diesem Überraschungseffekt konnte man arbeiten. Ich litt über-

haupt nicht, im Gegenteil ich profitierte eher. Es gab andere Situationen, in denen ich als Frau Schwierigkeiten hatte. Aber das lag eher an meinem typisch weiblichen, überselbstkritischen, überfreundlichen Charakter – an meiner Erziehung, nicht an meinem Geschlecht.

Das Magazin – Frau Rickli, Sie sind die Jüngste in der Runde. Wenn Sie hören, dass sich ein männliches Orchester noch vor nicht allzu langer Zeit geweigert hat, dem Taktstock einer Frau zu folgen, kommt Ihnen das vor, als wäre es eine Ewigkeit her?

Aline Rickli – Ich glaube, so ein Verhalten kommt heute noch vor. Zum Beispiel im Fussball, wenn TV-Moderatorinnen Spiele kommentieren: Dann weigern sich gewisse Männer – und Frauen – nach wie vor zuzuhören. Ich finde es sehr positiv, dass Frau Contratto das nicht mehr erleben musste, weil ich mir vorstellen kann, dass unter Dirigentinnen und Dirigenten eine Art Geniekult herrscht. Ich habe den Eindruck, viele Menschen denken: Eine Frau, die ist halt kein Genie. Er dagegen schon.

Das Magazin – Der Geniemythos ist männlich?

Rickli – Ja, und deshalb freut es mich sehr zu hören, wenn sich das gelockert hat.

Das Magazin – In Frau Contrattos Kapellmeisterklasse war das Geschlechterverhältnis 50/50. Wie sieht es heute in Ihrem Philosophiestudium aus?

Rickli – Das ist im Bachelor ungefähr ausgeglichen. Aber je höher man kommt, desto weniger Frauen. In der Lehre sind Frauen jedenfalls noch immer massiv untervertreten. Sie brechen häufiger ab.

Das Magazin – Frau Caviezel, Sie sind seit Januar CEO einer traditionsreichen Unternehmensberatung, mit gerade mal 31. Ein Mann hat für Sie seinen Platz frei gemacht.

Was war sein Motiv?

Gianina Caviezel – Er wollte neuen Wind und kannte meine Organisation Student Impact – es ging dabei nicht um Mann oder Frau. In der Beratungsbranche ändert sich gerade sehr viel, und ich glaube, dass die jüngere Generation, da zähle ich mich jetzt dazu, noch mal andere Ansichten und Ideen hat und dass Diversität, nicht nur beim Geschlecht, auch beim Alter, ein Mehrwert sein kann für ein Unternehmen. Auch ganz oben in der Geschäftsleitung.

Das Magazin – Sie wurden nicht eingestellt, um ein Signal zu senden?

Caviezel – Nein. Ich persönlich wäre ziemlich enttäuscht, wenn ich angestellt worden wäre, nur weil ich eine Frau bin, und nicht, weil ich die beste Kandidatin für den Job bin. Ich bin nämlich kein Fan von der Frauenquote.

Das Magazin – Warum nicht?

Caviezel – Weil eine Quote allein das falsche Signal setzt. Als CEO bin ich jetzt in der Position, wo ich entscheiden kann, wer bei uns eingestellt wird. Wenn ich fünf Topkandidaten habe, vier Männer und eine Frau, und die Frau ist nicht die Beste, dann nehme ich nicht die Frau.

Nimmt man eine Frau, obwohl sie nicht die Beste ist, finde ich das respektlos gegenüber allen Beteiligten, und es setzt ein falsches Zeichen. Ich denke, Frauen wollen einen Job bekommen, weil sie die Anforderungen am besten erfüllen, nicht wegen einer Quote.

Penny Schiffer – Aber nehmen wir an, Sie streben einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen an, wie wollen Sie das erreichen? Ohne Zielsetzung, ohne spezielle Förderung und wenn das Geschlecht bei den Einstellungen kein Kriterium ist? Auf die individuelle Anstellung bezogen, kann ich Ihren Standpunkt verstehen. Wobei man sich fragen muss: Woher wissen Sie genau, wer die oder der Beste ist? Aber nehmen wir mal an, Sie wissen es: Was sind die Mittel, um zu mehr Frauen im Kader zu gelangen?

Caviezel – Man muss ganz woanders ansetzen, und zwar bei den Unternehmensstrukturen: Mitarbeitermodelle, Förderprogramme, Jobprofile. Der Hauptgrund, warum nicht mehr Frauen in Führungspositionen sind, ist meiner Meinung nach, dass viele Familien das klassische Rollenverhältnis leben. Der Mann arbeitet 100 Prozent und die Frau 40 oder 60 Prozent. Und in den meisten Unternehmen ist es schlicht nicht möglich, mit einem 60-Prozent-Pensum bis nach ganz oben zu kommen. Wenn man die Strukturen lässt, wie sie sind, aber sagt: Wir wollen jetzt unbedingt eine Frau, ist das der falsche Ansatz. Man muss viel früher anfangen, die Mitarbeiter zu unterstützen.

Das Magazin – Was wäre das für ein Modell?

Caviezel – Man muss von Anfang an Flexibilität anbieten, den Männern und den Frauen. Es gibt ja auch Männer, die Teilzeit arbeiten wollen, um mehr Zeit mit der Familie zu verbringen. Bei uns zum Beispiel kann man von der Juniorstufe bis zum Partner Teilzeit arbeiten. Einer von unseren Teilhabern arbeitet 70 Prozent, das ist in der Beratungsbranche noch immer aussergewöhnlich, aber es funktioniert. Auch im mittleren Management haben wir Mitarbeitende, die Teilzeit arbeiten – Männer wie Frauen. Viele Unternehmen reden heute darüber und bieten es auch bis zum mittleren Kader an, aber darüber tun sie sich sehr schwer. Und dann ziehen viele Frauen vielleicht für sich die Konsequenz: Ich möchte auch Mutter sein.

Schiffer – Ich finde es billig zu sagen, der Grund dafür, dass in der Schweiz kaum Frauen in Führungspositionen sind, sei, dass die Frauen alle Teilzeit arbeiten. Es ist ja de facto nicht so.

Das Magazin – Sie zum Beispiel haben drei kleine Kinder und arbeiten 100 Prozent.

Schiffer – Wenn ich mir ansehe, wie die Entscheidungen getroffen werden, dann ist es eben oft so, dass man Menschen bevorzugt, die einem sehr ähnlich sind. Wenn ich mich im Corporate-Umfeld eines grossen Unternehmens umschaue, wo die Strukturen fester sind als vielleicht in Ihrer Unternehmensberatung, wo man weniger gestalten kann, da ist es in den meisten Gremien so: Man legt Wert darauf, dass man sich gut versteht, dass man einander ähnlich ist. Ähnlicher Jahrgang, gleiches

Geschlecht, ähnliche Ausbildung, ähnliche Sprachregion. Ich denke, die Tendenz, gleiche Leute nachzuziehen, ist sehr stark.

Rickli—Ich stimme Frau Schiffer darin zu, dass es grundsätzlich sehr schwierig ist zu sagen, ob jemand wirklich besser oder schlechter ist, weil wir alle von Stereotypen beeinflusst sind. Zwei Begriffe sind da wichtig: *implicit bias* und *stereotype threat*. *Implicit bias* bedeutet, man hat Vorurteile, die man selbst nicht bemerkt und die man nicht gesteuert hat. Man hat angelernte Vorurteile und schätzt deshalb Frauen schlechter ein. *Stereotype threat* bedeutet, dass Frauen schlechter performen, weil sie in einer Situation, in der sie merken, sie sind die einzige Frau oder als Frau eine Pionierin, nervös werden und sich das auf ihren Auftritt auswirkt. Um das auszugleichen, muss man etwas unternehmen, zum Beispiel Bewerbungen anonymisieren. Erst wenn mehr Frauen in wichtigen Positionen sind, verändert sich allmählich das Bild, dann lernen wir es anders und sind irgendwann vorurteilsfreier.

Das Magazin—Zu den unbewussten Vorurteilen: Muss man in vielen Firmen 100 Prozent arbeiten, weil der Job sonst nicht machbar ist, oder passt Teilzeit einfach nicht zu unserem Bild einer Kaderkraft?

Caviezel—Es gibt heute so viele Frauen mit Top-Ausbildungen wie noch nie. Aber wir sind teils immer noch in den alten Mustern gefangen. Es ist ja noch nicht lange her, dass es nur das eine Modell gab, bei dem die Frau zu Hause blieb und sich um Haushalt und Kinder kümmerte und der Mann das Geld verdiente. Es braucht Zeit, bis diese kulturell verankerten Rollenbilder sich verändern. Andererseits ist es schon so, dass verantwortungsvolle Aufgaben eine gewisse Präsenz im Unternehmen bedingen und dass die Erfüllung solcher Aufgaben mit 40 oder 60 Prozent einfach oft nicht möglich ist.

Schiffer—Da stimme ich zu. Es macht viel aus, ob man 80 Prozent arbeitet, 60 Prozent oder drunter. Es fängt schon damit an, dass es fixe Meetings gibt, an denen man teilnehmen muss. In vielen Firmen wird zwischen 80 und 100 nicht mehr so stark unterschieden, weil es da eine gewisse Flexibilität gibt. Aber darunter wird es schwer, eine verantwortungsvolle Aufgabe zu machen. Es ist mehr Koordinationsaufwand und tendenziell auch eine andere Arbeit, die man machen kann.

Contratto—Vielleicht gibt es für uns Frauen heute mehr denn je die Möglichkeit, die Fähigkeiten, die wir mitbringen, etwa Empathie, anzuwenden. Flexibilität, Offenheit, Innovation, Kreativität, nicht unbedingt nur das super Zielgerichtete, sondern das eher vernetzt Denkende. Diese Fähigkeiten werden immer wichtiger in der Gesellschaft. Deshalb mache ich mir eigentlich keine Sorgen. Ich halte nichts davon, der Gesellschaft mit Zahlen, also mit einer Quote, etwas aufzuzwingen, dieses Weltbild ist mir zu mechanistisch.

Schiffer—Ja, eine gesetzlich festgelegte Quote wäre keine gute Lösung. Sie hat viele Backlash-Effekte, wirkt sich auf das Ansehen der Frauen aus. Ich glaube aber nicht, dass es zu einer Veränderung von ganz allein kommt

aufgrund der Faktoren, die Sie, Frau Contratto, jetzt beschrieben haben. Es braucht klare Zielsetzungen.

Contratto—Es gibt auch Betriebe, in denen es für eine Frau vielleicht gar nicht erstrebenswert ist, ganz nach oben zu kommen, auch wenn sie alle Kompetenzen für den Job hat. Wenn noch das alte Führungsbild vorherrscht, ist es vielleicht einfach nicht die richtige Stelle. Ich finde es nicht unbedingt sinnvoll, um jeden Preis einen CEO-Posten anzustreben, wenn man dafür aus welchen Gründen auch immer nicht ganz die Richtige ist.

Das Magazin—Aber ist das eine individuelle Frage, eine Frage des Wesens? Sie sagten mal, Selbstzweifel seien eine chronische Frauenkrankheit, und das sei für den Beruf der Dirigentin der Tod.

Contratto—Ja, zu Hause sind Selbstzweifel gut, aber nicht, wenn man vor dem Orchester steht.

Das Magazin—Das Problem, das sich einem als Frau immer wieder stellt, heisst: Wie weit ist man bereit, das alte Machtspiel, das von den Männern geprägt wurde, mitzuspielen? Manche Frauen sagen sich, zuweilen vielleicht auch aus Bequemlichkeit: Ich möchte mich nicht verstellen, sondern authentisch bleiben.

Rickli—Ich sehe vollkommen den Punkt: Man muss nicht unbedingt eine steile Karriere anstreben. Nur denke ich, wenn wir Frauen nicht mitspielen wollen, dann liegt das daran, dass wir anders erzogen wurden. Und nicht daran, dass Empathie eine ureigene Fähigkeit von Frauen ist. Wir haben sie uns vielleicht eher angeeignet und fühlen uns daher nicht wohl in bestimmten Umgebungen. Um die Institutionen, die Macht haben, zu verändern, braucht es Quoten. Damit auch diejenigen reinkommen, die ganz anders denken. Und nicht nur jene, die bestimmten Vorstellungen entsprechen, die sich ans System anpassen. Ich als weisse Frau aus der Schweiz habe es vielleicht eher leicht, eines Tages irgendwo reinzukommen. Anders wäre es, wenn ich aus dem Ostblock käme und meine Familie kein Geld hätte. Dann könnte ich nicht tun, was ich jetzt tue, nicht fordern, was ich jetzt fordere. Dadurch geht uns als Gesellschaft etwas verloren. Eine Chance läge in einer kritischen Sicht darauf, was eigentlich Karriere heisst. Wir fragen uns: Wie kommt man nach oben? Und was genau ist oben?

Das Magazin—Macht es für Sie einen Unterschied, ob Sie mit Frauen oder Männern zusammenarbeiten?

Schiffer—Ich bewege mich in sehr technologischen, eher männerdominierten Umfeldern. Es gibt unter Männern natürlich auch die unterschiedlichsten Charaktere. In den Umfeldern, wo ich merke, dass ich einen Impact habe, fühle ich mich sehr wohl, in anderen gar nicht.

Caviezel—Man macht es sich mit der Frage zu leicht: Ist es angenehmer, mit Männern oder mit Frauen zu arbeiten? Es geht doch mehr um den Menschen und seine Charakterzüge. Ich habe für mich entschieden, dass ich Karriere machen möchte. Das bedeutet für mich: eine Position erreichen, in der ich eine Wirkung erzielen kann. Ich kenne Männer und Frauen, die das auch wol-



len, aber auch welche, die sagen: Nein, das ist nicht mein Lebensziel, ich habe ein intensives Hobby, eine Familie oder andere Prioritäten. Ich vermute, manche Frauen fühlen sich wohler in der «Klischeefrauen-Atmosphäre», weniger Ellenbogen, etwas mehr Empathie und vielleicht zickiger, andere Frauen kommen gut klar mit der typisch männlichen Art, grad ins Gesicht und zack, wir legen los.

Schiffer—Ich möchte gern noch mal darauf zurückkommen, wie privilegiert wir sind. Wenn man sich überlegt, dass Mann und Frau beide arbeiten wollen, dann ist natürlich Kinderbetreuung ein ganz grosses Thema. Und da ist es schon erforderlich, einen Job zu haben, mit dem man die Kinderbetreuung überhaupt bezahlen kann. Unser neun Monate altes Baby ist heute den ersten Tag fest in der Krippe, nach der Eingewöhnungszeit. Ich bin ein bisschen aufgeregt. Es ist unser drittes Kind, und wir werden sicher die nächsten Jahre ein Viertel des Haushaltseinkommens für die Kinderbetreuung ausgeben. Wer hat den Job, um das zu bewerkstelligen, ohne ein grosses Minus zu machen? Ein Paar muss diese finanziellen Möglichkeiten erst mal haben, denn die Steuererleichterungen sind gering – am Ende sind es trotzdem noch einige Tausend Franken im Monat, die wir netto zahlen. Das kann nicht jeder. Und wir benötigen nicht mal Vollzeit-Kinderbetreuung, sondern bloss vier Tage, weil mein Mann 80 Prozent arbeitet.

Das Magazin—Da stellt sich die Frage, wie sinnvoll es finanziell ist, dass beide Elternteile arbeiten.

Schiffer—Ich bin schon bereit, das als Investition in die eigene Laufbahn zu sehen. In der Schweiz gibt es zwei typische Modelle: Beide arbeiten 80 Prozent, einen Tag ist der Mann zu Hause, einen Tag die Frau und drei Tage Krippe. Oder: Der Mann arbeitet 80 Prozent, die Frau 60 Prozent, und zwei Tage schauen die Grosseltern, so dass man gar keine Fremdbetreuung braucht.

Das Magazin—Wo läge die Betreuungslösung?

Schiffer—Die ist eigentlich nicht so kompliziert. Wie bei der Schule müsste ein Teil der Kleinkindbetreuung durch den Staat organisiert werden, oder es müsste wenigstens einen steuerlichen Abzug geben, in Höhe der wahren Kosten. Man muss gar nicht so viel neu organisieren, man muss nur die Anreize verändern.

Das Magazin—Die Tagesschule 2025 ist ja ein Vorstoss in diese Richtung.

Schiffer—Richtig, und was ich mal positiv betonen will: Es gibt eine hochwertige Kinderbetreuung und auch genügend Plätze – jedenfalls wenn man in Zürich wohnt. Zwar kostet sie sehr viel Geld, aber sie existiert in einer tollen Qualität. Ich würde mir nicht wünschen, dass sich daran etwas ändert. Aber man kann die Kosten anders verteilen, über die Steuern oder indem Bund und Kantone sich stärker beteiligen.

Das Magazin—Das hiesse, so wie es inzwischen einen rechtlichen Anspruch auf einen freien Kindergartenplatz gibt – was lange genug gedauert hat –, müsste man sich vom privaten Krippensystem verabschieden.

Contratto—Viele Frauen, die Karriere machen, werden sehr spät Mutter. Bei mir war das auch so, ich bin erst mit 42 Mutter geworden. Ich hatte das Glück, dass mein Mann einen Job hatte, bei dem er zu Hause arbeiten konnte. Anders wäre es gar nicht gegangen. Aber ich war immer froh, dass ich meine wilden Projektphasen, meine ersten Führungserfahrungen damals schon hinter mir hatte; dass ich eine alte Mutter bin, weil ich ganz viele Dinge schon erledigt hatte und jetzt eine gute Balance suchen kann. Aber es ist wirklich nicht immer einfach. Natürlich, ich würde wahnsinnig gern Opern dirigieren. Aber als Operndirigentin muss man für jede neue Inszenierung fünf Wochen einrechnen, in denen man weit weg ist, zumindest wenn man Internationalität anstrebt.

Das Magazin—So ein nomadisches Leben ist mit einem Kind schwer zu vereinen.

Contratto—Ich kenne das Problem auch von Opernsängerinnen, die sich fünf Wochen lang irgendwie arrangieren müssen, mit Ehemann, Familie, vielleicht einem Au-pair-Mädchen, das mitreist. Und da habe ich mich ganz bewusst entschieden: Das mache ich nicht mehr. Obwohl es meinem Musikerherzen sehr fehlt. —>

Schiffer—Dem würde ich mich anschliessen – als Mutter ist es schwieriger, ein berufliches Ziel kompromisslos zu verfolgen.

Das Magazin— *War es eine bewusste Entscheidung, Frau Contratto, spät Mutter zu werden?*

Contratto—Eigentlich nicht. Man muss ja auch zuerst den richtigen Partner finden.

Schiffer—Der Mann ist mit die wichtigste Karriereentscheidung. Man braucht einen Partner, der seine Karriere flexibel steuern kann und will. Wenn unsere Kinder mal krank sind, wenn wir also kurzfristig die Betreuung anders organisieren müssen, dann schauen mein Mann und ich uns gemeinsam unsere Agenda an und überlegen, wie man das balancieren kann, dass es für beide passt. Aber ich weiss, dass das bei vielen meiner Kolleginnen anders ist. Da hat der Mann seine Berufstätigkeit in den Vordergrund gestellt, oder die Erfordernisse sind anders, und dann wird es für eine Mutter schwierig, für ihren Arbeitgeber auch mal kurzfristig zeitlich umzudisponieren und im Büro für Aufgaben, die ausser der Reihe anfallen, verfügbar zu sein.

Caviezel—Es gibt sicher Paare wie Sie, die sagen, ich will Karriere machen, du willst Karriere machen, also lass uns schauen, wie wir das unter einen Hut bringen. Vielleicht gibt es aber auch Paare, die sagen, der Mann ist der alleinige Verdiener, und die Frau geht nur arbeiten, damit sie sich neben Haushalt und Kindern noch selbst verwirklichen kann. Und dann ist die Konsequenz, dass die Frau zu Hause bleibt, wenn das Kind krank wird. Ich denke, in Zukunft wird es aber auch öfter die umgekehrte Konstellation geben.

Schiffer—Ich sage einfach nur als Empfehlung, dass der Partner, mit dem man seine beruflichen und privaten Pläne verwirklichen will, ein wesentlicher Faktor ist. Wenn man einen Partner hat, der einen da nicht unterstützt, wird es sehr schwierig. Daher sollte man sich gut überlegen, mit wem man Kinder kriegt. Im Laufe des Lebens ändern sich vielleicht ja auch die Vorstellungen davon, wer langfristig ein guter Partner ist.

Rickli—Mir scheint, wir gehen sehr stark von einem System aus, das nun mal so ist, wie es ist, und in dem man sich zurechtfinden muss. Das ist irgendwie schade. Wir könnten doch viel mehr fordern. Ich finde es interessant, mir vorzustellen, wie es wäre, wenn Haushaltsarbeit und Betreuung bezahlt würden. Wenn das auch einen Wert hätte. Wahrscheinlich würde die Arbeit in der Gesellschaft insgesamt aufgewertet. Ich bin ja noch nicht in der Situation, wo ich entscheiden muss: Will ich ein Kind oder nicht?

Das Magazin— *Macht Ihnen diese Situation Angst?*

Rickli—Mein Eindruck ist, dass in der Kanti, einem recht geschützten Rahmen, Mädchen und Jungen noch gleichberechtigter sind. Wenn man älter wird, ändert sich das. Schon in der Universität, weil die ein so hierarchisches Konstrukt ist, mit fast nur Professoren. Professorinnen gibt es an vielen Fakultäten noch keine oder nur wenige. Dort merkt man dann, ich bin eigentlich gar nicht wirklich erwünscht. Und vielleicht will man dann als Frau einfach lieber Kinder, weil man sich denkt, dass man da mehr zurückbekommt. Man will nicht in die hohen Positionen, weil man dafür eh keine Anerkennung bekommt. Es existiert also ein ganzes System drum herum. Ich glaube, Sie alle haben schon viel erreicht und vielleicht Glück gehabt mit dem Partner, mit der Karriere. Ich kann mir vorstellen, dass ich selbst dagegen irgendwann an den Punkt komme, wo ich merke, das erreiche ich nicht. Und vielleicht hab ich dann ja auch woanders ein gutes Leben. Aber ich denke, es gibt äussere Zwänge, die dazu führen, dass man etwas nicht will oder nicht macht, und die sollte man hinterfragen.

Das Magazin— *Es gibt jede Menge Studien, die zeigen, dass die Geburt des ersten Kindes bei Frauen einen starken Karriereknick verursacht.*

Schiffer—Ich hab sehr davon profitiert, dass meinem Mann von seinem Arbeitgeber Google zwölf Wochen Vaterschaftsurlaub bezahlt wurden. Das war für uns eine gute Startmöglichkeit. Das gesetzlich festzulegen, wäre aber ein riesiger Schritt.

Das Magazin— *Finden Sie?*

Schiffer—Ja, von heute aus gesehen auf jeden Fall. Jetzt sind es ja gerade mal zwei Tage – und es gibt Geburten, die dauern bereits zwei Tage. Dann kann der Mann seine Frau mal eben noch aus dem Spital abholen, damit sie nicht allein mit dem Taxi fahren muss, das wars.

Das Magazin— *Was wäre für Sie das Ideal – eine Aufteilung von Kindererziehung und Haushalt mit Ihrem Partner 50/50?*

Contratto—Wir sprechen jetzt aus der Frauenperspektive. Es gibt aber Männer, die überglücklich sind, wenn sie abends vom Job nach Hause kommen und sich dann noch um die Kinder kümmern. Die Frau hat vielleicht eine Halbtagsanstellung, sie kann die Kinder von der Schule abholen, nachmittags mit ihnen Zeit verbringen und ist glücklich. Sie wünscht sich vielleicht gar keine 50/50-Aufteilung. Weil sie denkt: Mein Mann ist zufriedener, wenn er einen Job macht, der ihn befriedigt, und ich bin auch zufrieden, weil ich meine Bedürfnisse als Mutter in Verbindung mit einer Anstellung ausleben kann. Die Konstellation funktioniert.

Rickli—Frau Contratto, Sie sagen, die Frau ist glücklich, wenn der Mann glücklich ist. Ich glaube, das Problem ist, dass viele Frauen sich der Welt so stellen, wie sie jetzt ist, und sagen: Wenn ich alles gegeneinander abwäge, ist das mein Weg. Sie entscheiden also nicht aus einem persönlichen Motiv heraus, weil es das ist, was sie schon immer wollten, sondern weil es für sie der einfachste Weg ist.

Contratto—Natürlich gibt es welche, die genau das wollen, viele sogar!

Rickli—Unter den gegebenen Umständen vielleicht. Es hängt aber stark davon ab, ob man die Möglichkeit hatte, sich – wie ich – damit auseinanderzusetzen, was man genau will, wie die Welt funktioniert. Oder ob man sich arrangiert hat – vielleicht sogar erfolgreich. Dann ist man froh und fragt sich nicht mehr, ob man etwas ändern sollte. Ich denke, doch, man sollte etwas ändern – weil es Menschen gibt, die sich nicht arrangieren können. Und weil viele am Ende nicht das erreichen, was sie einmal wollten, aufgrund von äusseren Umständen.

Contratto—Sind es wirklich die äusseren Umstände, oder kann es nicht auch an der persönlichen Entwicklung liegen?

Rickli—Die wird doch auch beeinflusst von äusseren Umständen.

Contratto—Da bin ich nicht sicher. Was man will oder nicht will, ergibt sich auch aus einem Reifeprozess: Mit dreissig hat man ein ganz anderes Bild von einer Karriere als mit fünfzig. Wenn man älter wird, relativieren sich die früheren Werte. Berufseinsteiger verzetteln sich häufig und haben noch kein klares Ziel vor Augen, weil sie heute so viele Möglichkeiten haben – die verschiedenen Studienangebote, die vielen Weiterbildungen, Netzwerke und dazu die Globalisierung. Als Leiterin einer Musikhochschule beobachte ich bei unseren Studierenden, wie überfordert sie inmitten dieses Überangebots an Optionen oftmals sind. Dafür hat man in jungen Jahren noch Energie zu verschwenden, etwa für verrückte Projekte. Wogegen ich mit fünfzig meine Energien anders einsetze, auch weil sich mein Tagesablauf stark verändert hat...

Das Magazin— *Unter anderem weil Sie ein Kind haben?*

Contratto—Sicher, aber jetzt reden wir schon wieder übers Muttersein. Das finde ich schade, damit sind wir bei den Stereotypen. Zum Glück haben wir wenigstens #MeToo nicht erwähnt!

Das Magazin— *Das Thema #MeToo haben wir bewusst aussparen wollen, um uns auf die Gleichberechtigung im Arbeitsleben zu konzentrieren. Dahin zurück: Für viele berufstätige Frauen scheint der Karriereknick programmiert. Er ist statistisch belegt und entsteht erst durch Mutterschaft, später dann auch dadurch, dass Frauen die Fürsorge für ihre alten Eltern übernehmen. Offenbar liegt die Zuständigkeit für die Familie nach wie vor im Wesentlichen bei den Frauen.*

Rickli—Stimmt, wir kommen jetzt an den Punkt zu sagen: Muttersein ist das Problem. Aber ist es hilfreich, das zu problematisieren?

Das Magazin— *Es ist aber doch ein Problem! Es hängt ja in keiner Weise von der einzelnen Mutter ab, ob einem beides – Mutterschaft und Beruf – gelingt.*

Rickli—Aber es ist nicht das einzige Problem. Auch ohne Kinder macht man doch als Frau keine Karriere, soweit ich es beurteilen kann, zumindest nicht in der akademischen Philosophie, die sehr männlich besetzt ist. Weil

man als Frau in diese homosozialen Gruppen gar nicht reinkommt! Männer können besser mit Männern reden, und es kommt für die Karriere drauf an, mit wie vielen Männern, die schon oben sind, man redet.

Contratto—Aber interessiert das eine Frau überhaupt, auf diesem Weg vorwärtszukommen?

Rickli—Oh ja, mich würde das schon interessieren! Mich interessiert, dass sich der Weg ändert, damit ich auch die Chance habe zu tun, was ich möchte.

Das Magazin— *Wann wäre das der Fall?*

Rickli—Man braucht Förderung, um weiterzukommen. Die Texte von uns Frauen müssen gelesen werden, auch wenn sie vielleicht anders geschrieben sind. Feministische analytische Philosophie zum Beispiel, die mich interessiert, wird kaum anerkannt; die Frauen, die das betreiben, werden nicht wirklich beachtet. Man kann im philosophischen Diskurs nicht denken und sagen, was man will. Die ewig lange Tradition steht dem entgegen. Aber ich glaube, das Problem ist überall dasselbe: Der Weg ist falsch angelegt.

Das Magazin— *Wirkt es sich nachteilig aus, wenn man als Frau im Berufsleben offen sagt, man sei Feministin?*

Rickli—Ich habe einen Freundeskreis gefunden – den ich auch brauche –, der mich akzeptiert, wie ich bin, und der meine Haltungen zur Welt oft teilt. Ich sage offen, dass ich Feministin bin. Schwierig wird es, weil man eben trotzdem Sexismus ertragen muss. Ich kriege also kein Problem, weil ich sage, ich bin Feministin, sondern weil ich so denke und Sexismus wahrnehme.

Contratto—Ich finde es gefährlich, wenn man Sexismus oder Nachteile als Frau quasi a priori als gegeben betrachtet. Ich habe das wirklich nie erfahren.

Das Magazin— *Niemals? Sie erwähnten vorhin, es sei streckenweise schon schwerer gewesen als Frau.*

Contratto—Nein, ehrlich nicht. Bei meiner Mutter war das noch anders. Sie konnte noch kein Gymnasium besuchen, das Äusserste war eine kaufmännische Lehre, und dafür musste sie sich noch von ihrem Bruder, als gesetzlichem Vertreter, anmelden lassen. In den 1950er-, 1960er Jahren – das muss man sich mal vorstellen. Sie hat sich dann selbst weitergebildet. Ich bin fünf Jahre auf eine Töchterschule gegangen, und danach war ich immer so froh, im Studium und auf der Bühne Männer um mich zu haben. Deshalb bin ich niemals mit Vorbehalten in Männergremien hineingegangen. Ich bin mit meinen 1,80 Meter eine grosse Frau, das hilft vielleicht auch.

Schiffer—Klar, das Gute ist, dass man als Frau in einem Männerumfeld automatisch sichtbarer ist.

Das Magazin— *Frau Caviezel, Sie haben früh Karriere gemacht und viele Vorträge gehalten, schon mit Mitte 20, und wurden dann oft erst mal für eine Praktikantin gehalten, bis Sie zu reden begannen.* →

Caviezel—Ja, es ist vielleicht auch nicht alltäglich, dass jemand mit 30 bereits CEO ist. Aber auch bei einem 30-jährigen Mann würden wahrscheinlich viele nicht vermuten, dass er ein Unternehmen führt. In einer solchen Situation hat man zwei Möglichkeiten, mit den falschen Annahmen umzugehen: Entweder kann man sich darüber fürchterlich aufregen, oder man kann es sich zum Vorteil machen – wenn keiner etwas von dir erwartet, dann ist die Reaktion auf dich zwanzigmal besser.

Das Magazin—*Sie arbeiten mit dem Unterschätzwerden?*

Caviezel—Klar, ich werde lieber unter- als überschätzt. Dann enttäuschst du nicht, sondern overperformst im Blick der anderen. Der Respekt ist dir sicher. Aber ich musste zuerst lernen, damit umzugehen. Zu Beginn fand ich das nicht so toll, heute gehört es dazu. Der Weg ist für jeden steinig, egal ob Mann oder Frau.

Contratto—Das Traurigste sind Männer, die eher Betatiere sind, aber unbedingt einen Alphajob wollen. Fast schlimmer als eine Frau, die nicht ganz nach oben kommt – ihr würde ich raten: Such dir etwas ganz Persönliches, mach ein eigenes Portfolio.

Das Magazin—*Frau Contratto, haben Sie sich vielleicht einfach damit abgefunden, dass die Arbeitswelt von einem männlichen Wolfsrudel beherrscht wird?*

Contratto—Ich finde Alphantiere eben gar nicht schlimm! So gar super.

Caviezel—Frauen spalten sich ebenso auf in Alpha- und Betatiere, das ist keine männliche Erfindung. Ich bin zum Beispiel auch ein Alphantier. Allerdings war ich das nicht immer, ich habe viele Strategien und Verhaltensweisen erst im Laufe meiner Karriere erlernt.

Rickli—Was wir gerade machen, ist: Wir sagen, wir fühlen uns wohl in dem inneren Zirkel, in dem wir jetzt sind, und wir lassen das einfach so weiterlaufen. Ist zwar schade, wenn da andere Frauen mit weniger spitzen Ellenbogen nicht reinkommen, aber ist halt so.

Contratto—Alpha oder Beta – das ist für mich nur ein Spiel. Ich gebe Dirigierseminare für Manager, und es ist ziemlich spannend zu beobachten, wie Männer sich vor einem Orchester präsentieren, ohne dirigieren zu können.

Das Magazin—*Worin besteht der Unterschied zwischen weiblicher und männlicher Präsentation?*

Contratto—Der Unterschied ist, dass Frauen oft nicht führen – sie tanzen eher, anstatt die Musik mit ihrer Leader-Persönlichkeit und Bewegung zu färben. Dafür setzen sie meine Ratschläge extrem rasch um, rascher als Männer. Unter den Männern wiederum gibt es dafür häufiger echte Bühnentiere.

Das Magazin—*Dirigieren ist ein klassisches Machtsymbol. Sie sagten mal, Sie hätten anfangs versucht, in Ihrem Bewegungsmuster aufkeinen Fall weibisch zu wirken.*

Contratto—Tatsächlich hatten wir Dirigentinnen nicht das martialische Gestikrepertoire vieler männlicher Kollegen, wir mussten erst unser eigenes entwickeln.

Das Magazin—*Sie sollen sich darüber beklagt haben, dass man als Dirigentin weniger Angebote als die Berufskollegen bekommt, grosse Orchester zu führen.*

Contratto—Das stimmt schon bei den Topjobs, aber es ändert sich jetzt: Immer mehr, ich sag mal salopp, zweitklassige Orchester werden nun von Frauen übernommen. Bei den richtigen Toporchestern ist es noch selten, aber das kommt schon.

Rickli—Ich hoffe auch, dass es in die Richtung geht, dass das Geschlecht immer weniger wichtig wird, man es vielleicht sogar ein bisschen wird negieren können. Ich glaube, in der Übergangsphase jetzt ist es noch wichtig, sich bewusst zu machen, dass Frauen und Männer andere Lebenssituationen haben, anders aufgewachsen sind, anders bewertet werden – aber danach müssen wir uns hoffentlich nicht mehr übers Frausein definieren. Und ich glaube, die Wirtschaft hat nicht unbedingt ein



DAS MAGAZIN N° 27 – 2018

Interesse daran, diesen Prozess voranzutreiben, deshalb müssen wir es einfordern.

Das Magazin—*Tun Frauen sich damit oft schwerer? Im «Economist» stand kürzlich, eine Gehaltserhöhung, die von einem Mann gefordert wird, hat eine 25 Prozent grössere Chance, bewilligt zu werden, als wenn sie eine Frau stellt.*

Caviezel—Das darf natürlich nicht sein. Hier muss bei der Führung angesetzt werden. Heute wird Führung noch immer oft mit Macht verwechselt. Führung bedeutet aber nicht, breit im Sessel zu sitzen, sondern ist unterm Strich eine Dienstleistung – die Befähigung der Mitarbeitenden, gemeinsam gute Arbeit zu leisten. Man muss den Mitarbeitenden von Mensch zu Mensch entgegenreten, egal ob Mann, Frau, Chef oder nicht.

Das Magazin—*Unser CEO Christoph Tonini hat angekündigt, im Tamedia-Konzern dieses Jahr systematisch zu untersuchen, ob Unterschiede bei den Löhnen auf das Geschlecht zurückzuführen sind, und wenn ja, diese Unterschiede zu beheben. Frau Schiffer, wissen Sie, ob es bei der Swisscom einen Gender Pay Gap gibt?*

Schiffer—Ich denke, ich kann mich als Mitarbeiterin auf die Aussage der Swisscom verlassen, dass allfällige Differenzen zwischen Männer- und Frauenlöhnen im Rahmen des Lohnsystems geprüft und bei Bedarf korrigiert werden. Aber ich weiss von Freundinnen, dass das nicht überall der Fall ist.

Das Magazin—*Frau Caviezel, Sie behaupten von sich, Sie seien ein Alphantier. Die britische Historikerin Mary Beard schreibt, die weibliche Stimme werde seit der Antike weniger gehört, weil sie als schrill und unangenehm und schwach gilt. Haben Sie den Aufstieg geschafft, weil Sie durchsetzungsfähig sind?*

Caviezel—Hätte ich vor zehn Jahren in dieser Runde gesessen, wäre ich eine andere Person gewesen: weniger selbstsicher, teils gar schüchtern, meine Meinung zu vertreten. Aber, ich denke, das ist normal, man muss seinen Weg ja erst finden. Ich habe mich immer wieder hinterfragt, meine Fehler analysiert, weil ich mich weiterentwickeln wollte.

Rickli—Ich bin mega beeindruckt, wie weit Sie alle es geschafft haben. Sie müssen stark gekämpft haben. Nur, dieses Kämpfenmüssen sollte auch eine Sensibilität mit sich bringen. Ich finde, wenn man privilegiert ist, dann sollte man für diejenigen mitfordern, die nicht den Willen haben oder die Kraft oder das Glück oder sich nicht genug anpassen können. Wünschenswert wäre ja, dass man sich gar nicht so fest anpassen oder so stark kämpfen muss. Es muss sich noch viel ändern. Zum Beispiel brauchen wir unbedingt einen Vaterschaftsurlaub – meine gleichaltrigen Kollegen wollen später als Väter unbedingt mit ihren Kindern Zeit verbringen und eine echte Beziehung zu ihnen haben.

Das Magazin—*Suchen Sie Vorbilder, Frau Rickli?*

Rickli—Ja sicher! Ich will, dass Sie Älteren es uns Jüngeren vormachen.

Contratto—Offenbar haben Sie eine feine, feministisch-analytischere Sicht auf die Welt als wir Macherinnen. Wenn

ich jetzt auf fünfzig Jahre Leben zurückschaue, dann ist auch in meiner Entwicklung nicht alles nur glatt gelaufen. Ich hatte auch Krisen, weil ich mich für den Beruf nicht bereit fühlte. Solche Krisen regelte ich aber für mich allein, als Privatsache.

Schiffer—Wir haben zurzeit ein Projekt, in dem wir als Mitarbeiter selbst ein Thema so ausarbeiten können, als ob auch wir ein Start-up gründen würden. Also es selbst mal auszuprobieren und zu sehen, wie weit man kommt, ob es dann umgesetzt wird. Mir ist erst durch die Realisierung meiner eigenen Idee klar geworden, warum wir bei über 250 Teilnehmern fast keine Frauen im Programm haben: Man muss nämlich einen deutlichen Schritt raus aus der Komfortzone wagen – fake it till you make it, wie man sagt. Man muss eine Sache vordenken und sie dann verkaufen, als ob sie schon existieren würde. Das trauen Frauen sich weniger: ein Stück weit auch zu bluffen. Seitdem mir das bewusst ist, bewerte ich die Ideen, über die ich entscheide, anders.

Das Magazin—*Wenn wir ein Fazit ziehen wollen: Sind wir auf gutem Weg? Und was muss noch passieren?*

Contratto—Ach, «muss», das klingt jetzt schon wieder so...

Das Magazin—*Sie glauben, die Gleichberechtigung ist eine Angelegenheit, die sich von allein erledigt?*

Contratto—Es wird sich was ändern, und Frauen können viel dazu beitragen.

Schiffer—Ich glaube, die Digitalisierung wird den Frauen in die Hände spielen: das Umgehen mit Ambivalenz, das Multitasking, das intuitive Machen, sich flexibel einzubringen. Das wird für die Frauen sprechen. Und die Automatisierung wird für uns Frauen den Gestaltungsspielraum erweitern und auch für Führungsaufgaben einen Vorteil bedeuten.

Caviezel—Es braucht Männer, die umdenken – und es braucht Frauen, die nicht in die Opferrolle geraten, sondern Gas geben.

Schiffer—Ich höre bei Ihnen stark heraus, dass Sie von Frauen umgeben sind, die eigentlich alle gar nicht wollen.

Caviezel—Überhaupt nicht! Ich habe einige Kolleginnen, die erfolgreicher sind als ihre Lebenspartner – ich wehre mich nur dagegen, dass in den Diskussionen die Frauen so in den Mittelpunkt gestellt werden, ohne dass sie ihren eigenen Part dabei reflektieren.

Rickli—Ich wünsche mir, dass man sensibel bleibt und sich extrem dagegen wehrt, dass Frauen noch immer anders bewertet werden als Männer. Wir sind überhaupt nur da, wo wir heute sind, weil es in der Vergangenheit Frauen gab, die sich dafür eingesetzt haben – und die braucht es weiterhin. DM

ANUSCHKA ROSHANI und PAULA SCHEIDT sind «Magazin»-Redaktorinnen. anuschka.roshani@dasmagazin.ch; paula.scheidt@dasmagazin.ch