

„Agatha, laß das Morden sein“ hieß die Krimikomödie. Frauenrollen hinterfragten 1960 nur wenige.

Foto ddp

Wie konnte das sein? Linda Babcock rennt den ganzen Tag zu Terminen und zurück, während ihr Kollege George nur zweimal seinen Schreibtisch verlässt und sich sonst in seine Forschungsarbeit vertieft. Babcock ist Professorin für Wirtschaft an der Carnegie-Mellon-Uni in Pittsburgh. Forschung ist eine ihrer zentralen Aufgaben, der möchte sie sich natürlich gerne widmen. Sie vergleicht ihren Terminkalender mit dem von George und ist geschockt. Während er an dem Tag sieben Stunden Zeit für Forschung eingetragen hat, hatte sie gerade mal eine. Der Rest ging drauf für Sitzungen, Studentenunterricht, Interviews, Treffen zur Unterrichtsplanung und die Vorbereitung eines Vortrags für die Frauengruppe.

Das Dumme war: Sie hatte sich das selbst eingebrockt und freiwillig zugesagt. Das musste sich ändern. Sie gründet den „No-Club“ und lädt vier befreundete Kolleginnen aus Uni und Privatwirtschaft ein. Denen geht es genauso: Viel zu oft sagen sie „Ja“ zu Anfragen. Das betrifft vor allem sogenannte „Non-promotable tasks“, also Aufgaben, die dem Unternehmen nützen, nicht aber der eigenen Karriere. Für die braucht man keine spezielle Expertise. Weitere Beispiele: einen Kongress organisieren, Mentoring machen, einen Ausschuss leiten, ein Projekt zur Inklusion am Arbeitsplatz organisieren. Der No-Club entstand 2010, und nachdem die Frauen Literatur gesichtet und eigene Studien durchgeführt hatten, fassten sie ihre Erkenntnisse in einem Buch zusammen, das 2022 erschien. Das Fazit: Frauen diverser Berufsgruppen – Forscherinnen, Ingenieurinnen, Anwältinnen, Supermarkt-Angestellte oder Mitarbeiterinnen in einer Sicherheitsfirma – übernehmen im Schnitt mehr Non-promotable tasks als ihre männlichen Kollegen. Die Männer haben mehr Zeit, sich auf ihre Karriere zu konzentrieren, während die der Frauen stagniert.

Ein paar der einschlägigen Ergebnisse: In einer Umfrage der University of Massachusetts mit 349 Uni-Mitarbeitern forschten Professoren pro Woche im Schnitt 7,5 Stunden mehr als die Frauen. Dafür unterrichteten die Professorinnen pro Woche eine Stunde mehr, machten zwei Stunden mehr Mentoring und fünf Stunden mehr „Service“ für die Uni, zum Beispiel in Ausschüssen arbeiten, Workshops organisieren oder Bewerbungsgespräche führen – all das entspricht mehr als 220 Stunden Non-promotable tasks in zwei Semestern, die ihnen für die Forschung fehlen.

In einer anderen Umfrage unter 1399 Mitarbeitern verschiedener politikwissenschaftlicher Fakultäten in den Vereinigten Staaten kam ebenfalls heraus, dass die Wissenschaftlerinnen öfter Non-promotable-Jobs übernahmen. Außerdem wurden sie seltener gebeten, eine Abteilung zu leiten. Eine Befragung der Universität Kalifornien von 3093 Mitarbeitern in Wissenschaft, Technik und Ingenieurwesen ergab, dass Frauen viel häufiger „Büro-Hausarbeit“ übernahmen wie Kaffeekochen oder Mittagessenbestellen. Gemäß einer weiteren Umfrage der Uni unter 2827 Anwältinnen und Anwälten erledigten die Frauen häufiger Verwaltungsaufgaben und ebenfalls öfter Büro-Hausarbeit.

No-Club-Gründerin Babcock fand mit Daten von 3271 Uni-Mitarbeitern heraus, dass die Frauen deutlich häufiger Posten in Komitees annahmen – also auch ein Non-promotable task. Babcock und ihr Team führten Experimente mit jungen Wirtschaftsstudierenden am Computer durch, zehn Runden mit jeweils 12 bis 21 Teilnehmern. Das Ergebnis: Soll eine freiwillige Aufgabe vergeben werden, melden sich doppelt so häufig Frauen, sie werden doppelt so häufig nach solchen Aufgaben gefragt und nehmen sie viel öfter an als Männer. Das lag nicht daran, dass sie es wollten, sondern dass der Eindruck bestand, man erwarte es von ihnen.

Babcock und ihr Team haben Gründe gefunden. Erstens ist es einfacher und schneller, weil man Frauen nicht groß bitten muss und sie erwartungsgemäß zusagen. Zweitens machen Frauen diese Aufgaben öfter, und das passt zum Rollenbild. Drittens erledigen sie sie oft gut und werden deshalb nochmals gefragt. Viertens soll mitunter eine „weibliche Perspektive“ in die Aufgabe gebracht werden. Fünftens will man den Frauen etwas Gutes tun und sie fördern, erreicht damit aber das Gegenteil. „Die Erkenntnisse sind für mich ein Hinweis, dass das Talent und das wirtschaftliche Potential von Frauen nach wie vor nicht voll ausgeschöpft werden“, sagt Maja Adena, Ökonomin im Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. „Die Fähigkeiten der Frauen sollten für lukrativere und produktivere Aufgaben genutzt werden, als dass sie ständig Non-promotable tasks machen müssen.“ Langfristig könne das ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt mindern und sie in ihrer Karriere hindern.

Allerdings muss man die Studien kritisch beurteilen. „Mit den bisherigen Untersuchungen können wir nicht sagen, ob es repräsentative Beobachtungen



Nein, den Kaffee koch ich nicht!

Frauen lassen sich oft für Aufgaben einspannen, die mit ihrer eigentlichen Arbeit wenig zu tun haben: Geschenke besorgen, Spülmaschine ausräumen, in unwichtigen Runden hocken. Das hemmt die Karriere – wie man Büro-Hausarbeit los wird.

Von Felicitas Witte

sind“, sagt Thomas Felix Lüscher. Er war Direktor der Klinik für Kardiologie in der Uniklinik Zürich, ist seit 2017 Professor für Kardiologie im Imperial College in London und hat Forschungsabteilungen geleitet. Das Hauptproblem sieht er darin, dass ein Großteil der aufgeführten Studien Umfragen sind. Hier besteht immer das Risiko, dass bestimmte Personen überrepräsentiert sind. So ist nicht bekannt, was die übrigen gesagt hätten und ob Frauen in Unternehmen und Unis durchweg mehr Non-promotable tasks machen. „Wenn in Umfragen vor allem Personen mitmachen, die dem Thema enthusiastisch gegenüberstehen oder sehr kritisch, wissen wir nicht, was die stille Mehrheit antworten würde“, sagt Lüscher.

„Oft werden Frauen für das Wohl anderer verantwortlich gemacht.“

Mirjam Fischer, Professorin für Geschlechterstudien in Berlin

scher. Abgesehen davon bergen Umfragen die Gefahr, dass man sich nicht mehr richtig erinnert. Das bedeutet natürlich nicht, dass das Problem nicht existiert. Aber um wirklich zu wissen, wie groß es ist und welche Maßnahmen nützen, müsste man groß angelegte Studien machen. „Nein“ sagen allein werde die Frauen in ihrer Karriere nicht weiterbringen, sagt Lüscher. „Es braucht Frauen als Vorbilder, die gezielt Karriere machen. Und es braucht Mentorinnen für junge Berufseinsteigerinnen. Und die müssen klar den

Willen zeigen, eine akademische Karriere einzuschlagen.“

Ungeklärt ist auch noch, ob die Situation auf Deutschland übertragbar ist – es gibt hierzu keine Untersuchungen. „Ich kann mir gut vorstellen, dass das hierzulande genauso ist“, sagt Mirjam Fischer, Professorin für Geschlechterstudien an der Humboldt-Uni in Berlin. „Auch hier haben wir immer noch ein traditionelles Geschlechterverständnis, in dem Frauen für das Wohl anderer verantwortlich gemacht werden. Damit einher geht die Erwartung an Frauen, sich in allen Lebensbereichen, sei es Familie oder Arbeitsplatz, für das Wohl anderer aufzuopfern.“

Die No-Club-Autorinnen beschreiben in ihrem Buch Übungen, wie Frauen lernen können, nicht reflexartig „Ja“ zu sagen. Dazu gehört unter anderem aufzuschreiben, wie viele Non-promotable tasks man gemacht hat, wie viel Zeit dafür draufging, warum man die Aufgaben annahm und ob das Konsequenzen für Arbeit, Gesundheit und Sozialleben hatte. Firmen sollten Mitarbeiter über mögliche Ungleichheiten aufklären, die Aufgaben gerechter verteilen und diejenigen belohnen, die Aufgaben übernehmen – und ihnen zum Beispiel dafür andere Aufgaben erlassen oder sie dafür bezahlen. Es könne klug sein, sagt Mirjam Fischer, eine Aufgabe, für die eine Frau überqualifiziert sei, an eine Person zu geben, der die Aufgabe in ihrer Laufbahntwicklung helfen könne. „Das Organisieren eines Workshops ist für die Karriere einer Professorin nicht förderlich, kann aber für eine studentische Hilfskraft eine gute Erfahrung sein.“

Es gibt keine wissenschaftlichen Belege, ob Frauen mit häufigerem „Nein“-Sa-

gen oder den anderen Maßnahmen eher Karriere machen oder anderweitig profitieren. Jeder müsse für sich eine passende Strategie finden, rät Ökonomin Adena. „Neben dem klaren Nein kann man versuchen, Situationen zu vermeiden, in denen man um einen Gefallen gebeten wird, und zum Beispiel selbst vorschlagen, Aufgaben für die Sommerpartyorganisation aufzuteilen, statt abzuwarten und am Ende die gesamte Arbeit zu übernehmen.“ Und es schade nicht, nach einem Kompromiss zu suchen oder die

„Wollen Frauen eine gerechte Verteilung, müssen sie sich wehren.“

Peter Meyer, Anwalt für Arbeitsrecht

Aufgabe charmant an jemand anderen abzuordnen. Zum Beispiel so: „Ich mache das jetzt, brauche dafür aber woanders Entlastung.“ Oder: „Ich glaube, Person XY würde von dieser Aufgabe besonders profitieren.“

Vom Gesetz her darf der Arbeitgeber Aufgaben zuteilen, und in der Regel muss man sie auch erfüllen. „Der Auftrag muss angemessen und zur vertraglich vereinbarten beruflichen Tätigkeit passen, der Arbeitgeber hat aber einige Freiheiten“, sagt Peter Meyer, Anwalt für Arbeitsrecht in Berlin. Chefs dürfen zum Beispiel einer Ingenieurin nicht auftragen, sie solle die Treppe putzen, oder einem Sekretär nicht sagen, er solle einen Blumenstrauß für den Geburtstag der Ehefrau kaufen. Aber sie

könnten eine Assistentin der Geschäftsführung bitten, dass sie diese Woche für Führungskraft A arbeite und nächste Woche für Führungskraft B. „Es gibt aber rechtliche Grauzonen“, sagt Meyer.

Wenn der Chef die Assistentin bittet, seinen Anzug in der Reinigung abzuholen, weil er diesen beim Kundenmeeting am selben Tag anziehen will und keine andere adäquate Kleidung hat, sollte die Assistentin dieser Bitte folgen. Aber wenn er den Anzug nur abends für die Oper braucht, wäre das nicht angemessen, und das könnte die Assistentin ablehnen. Schwierig sei es, sagt der Rechtsanwalt, wenn eigentlich ein Auftrag mit beruflichem Bezug vorliege, diesem aber die Interessen des Arbeitnehmers widersprächen. Zum Beispiel wenn die Chefin den Manager bittet, er solle abends mit Kunden essen gehen, um die Vertragsverhandlungen voranzubringen, der Mann aber seiner Frau versprochen hat, er passe auf die Kinder auf. Ganz klar ist, dass man gesetzeswidrige oder sittenwidrige Anweisungen nicht zu erfüllen braucht.

Manche Tätigkeiten, die der Karriere nicht dienen, aber die man machen muss, ergeben sich aus der Unternehmenskultur und sind auch nicht unbedingt schriftlich fixiert. Zum Beispiel, wenn es in der Firma oder in der Uni üblich ist, dass Berufseinsteiger von einem Mentor begleitet werden. „Auch wenn ich als Forscherin eingestellt bin, muss ich das machen“, sagt Meyer. Es sei auch nicht rechtswidrig, wenn der Chef immer nur eine Forscherin bittet und Kollegen nicht herangezogen würden. „Wollen Frauen eine gerechte Verteilung, müssen sie sich wehren.“

Offenbar fehlt es Frauen aber am Kämpferwillen. In einer Auswertung von 110 Studien aus 30 Ländern nahmen Frauen durchweg seltener an Wettbewerben teil. Interessanterweise war der Unterschied in Ländern mit mehr Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern wie Nordamerika und Europa größer als in Ländern mit weniger Gleichberechtigung. Die Erklärung der Autoren: In Ländern mit mehr Gleichberechtigung bräuchten sich Frauen weniger um ihre Unabhängigkeit und ihren Lebensunterhalt zu sorgen, sodass sie ihre eigentlichen Vorlieben ausleben könnten. Kämpferischer zu werden, könnten Frauen aber lernen, sagt Roel Veldhuizen, Professor für Ökonomie in der Universität Lund. Er fand in Experimenten mit 374 jungen Männern und Frauen aus Berlin und Stockholm heraus, dass allein eine kurze Aufklärung über die Geschlechtsunterschiede dazu führen kann, dass Frauen mehr an Wettbewerben teilnehmen. Vielleicht sei das auch ein Ansatz für die Non-promotable tasks, sagt Veldhuizen. „Wenn Frauen bewusst wird, wie oft sie solche Aufgaben annehmen und was das für Konsequenzen haben kann, sagen sie vielleicht viel öfter Nein dazu.“

NINE TO FIVE

Jetzt streitet mal schön

Von Ursula Kals

Der junge Coach war unzufrieden: „Als Team seid ihr mir zu harmonisch.“ Schlechte Voraussetzung für Kreativität und um „geile“, er sagte wirklich geile, Ideen zu entwickeln. Dafür brauche es Streit. Das hörte sich für die Angestellten nach auswendig gelernter Seminarphrase an. Wie das gehen sollte, dafür hatte der eifrige Coach einen Vorschlag: Knöpft euch ein kontroverses Thema vor, Gehaltstransparenz, Homeoffice für alle, Mann-Frau-Rollen ... „Na, da nehmen wir doch das Frauenthemata“, preschte der Mittvierziger vor, um das ihm verhasste Gendern anzuprangern. Der Seminarleiter erklärte: „Äußert spontan, was ihr denkt, ohne Rücksicht auf politische Korrektheit. Das bleibt hier im Raum.“ Das ließ sich die vermeintliche Harmonie-Truppe nicht zweimal sagen:

Mich nervt, dass ich kein Kompliment mehr machen kann, da steht man mit einem Bein im Büro der Gleichstellungsbeauftragten.

Euer Sexismus-Alarm dient euch als Ausrede, beim Wasserschleppen nicht mehr mit anzupacken.

Warum haben wir nur männliche Praktikanten? Wer sortiert die Bewerberinnen aus?

Wir kriegen zu wenig Anfragen. Das will ich schriftlich!

Mich regt die Frauenquote auf, so verlieren wir die besten Männer.

Die hatten Jahrhunderte Vorfahrt, das reicht. Das muss in deinen Alte-weiße-Männer-Schädel.

Ich und alt, hätte ich das einer Frau an den Kopf geknallt! Typisch Frau, sofort wird's unsachlich.

Komm du Salon-Feminist mir nicht mit Sachlichkeit, so wie du hinter dem Rücken von der M. über deren Gender-Gestotter stänkertest.

Nicht scheuend, Stammisch-niveau zu unterschreiten, kam Schwung in den Konferenzraum. Es wurde laut und lauter und drohte zu eskalieren. Von der Selbstherrlichkeit des Coachs war nichts mehr übrig. Der Chef riss die Tür auf: „Bei euch alles in Ordnung?“ Der Coach brach das Experiment ab. Eine Kollegin fragte: „War Ihnen das dynamisch genug, junger Mann?“ Das Team ging beruhigt zu Tisch. Herr Müller hielt Frau Meier die Tür auf.

Podcast Beruf & Chance



Stau, verspätete Züge und lange Arbeitswege nerven. Also ewig pendeln oder doch lieber umziehen?

faz.net/karrierepodcast-pendeln

Frauenquoten: Ost vor West

Bei den Frauenquoten sowohl für Führungspositionen, Aufsichtsratsplätze als auch Aufsichtsratsvorsitze liegen die ostdeutschen Bundesländer deutlich vor den westdeutschen Bundesländern. Dies ergibt eine aktuelle Analyse von knapp zwei Millionen Führungspositionen des Münchener Informationsdienstleisters Crf. So belegen beim Anteil der Frauen in Führungspositionen mit Brandenburg (29,6 Prozent), Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen und Thüringen gleich vier ostdeutsche Bundesländer die ersten Plätze, gefolgt von Berlin und Sachsen-Anhalt sowie dem Saarland als erstem westdeutschen Bundesland. Schlusslichter sind Baden-Württemberg und Bremen (19,3 Prozent). Ähnlich sieht die Frauenquote bei Aufsichtsratsmandaten aus. Hier finden sich mit Spitzenreiter Mecklenburg-Vorpommern (26,4 Prozent), dem zweitplatzierten Brandenburg sowie dem viertplatzierten Thüringen drei der fünf ostdeutschen Bundesländer unter den Top 5. Am Ende der Rangliste stehen abermals Baden-Württemberg sowie das Saarland (17,1 Prozent). Was weibliche Aufsichtsratsvorsitzende betrifft, nehmen die ostdeutschen Bundesländer alle ersten fünf Plätze ein: Der Nummer eins Brandenburg (19,3 Prozent) folgen Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen sowie als Viertplatzierte gleichauf Sachsen-Anhalt und Thüringen mit je 17,1 Prozent. Baden-Württemberg belegt hinter Niedersachsen mit acht Prozent den letzten Platz der Tabelle. uka.