

## Gastkolumne

## Die Chefinnen beim Staat, die Chefs in der Wirtschaft

Wie eine falsch verstandene Gleichstellungspolitik zu geschlechtergetrennten Karrieren und Löhnen führt



Katja Rost

Die Gleichstellung von Mann und Frau ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen - zumindest in der Mitte der medialen Diskussion. Die Beiträge zum Thema häufen sich, jüngst erschien etwa in der NZZ ein Beitrag, der untersucht, wie sehr Frauen auf den Karriereleitern von eidgenössischen Departementen unterrepräsentiert sind. Dieser Aktivismus ist löblich, birgt aber auch Gefahren. Dann nämlich, wenn die Schweizer Gesellschaft eine Gleichstellung zwischen Mann und Frau anstrebt und nicht eine von Frauen oder Männern.

Eine langfristig erfolgreiche Gleichstellungspolitik benötigt langfristiges Wissen über die Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Nur auf den Gleichstellungszug aufspringen, weil es politisch angesagt ist, kann sogar kontraproduktive Folgen haben. Sind etwa Führungspositionen in Organisationen fast ausschliesslich durch Männer besetzt, ist es sicherlich naheliegend, positive Anreize für Frauen zu setzen und diese bei Neubesetzungen zu bevorzugen. Diese Art von Personalpolitik, die auch hierzu immer öfter anzutreffen ist, ist aber nur für kurze Zeit empfehlenswert. Dies gilt ganz besonders für Organisationen des öffentlichen Sektors, wie etwa Behörden oder Universitäten. Auf solchen Arbeitsorten



lastet einerseits der grösste öffentliche Druck punkto Gleichstellung, andererseits bleiben die Führungspositionen oft bis zur Pensionierung besetzt. Gleichstellung bedeutet aber gleiche Chancen für junge Frauen und junge Männer und nicht: keine Chancen für junge Männer.

Zuweilen entsteht der Eindruck, dass sich junge Männer auf Nachwuchsführungspositionen des öffentlichen Sektors erst gar nicht mehr bewerben müssten. Weil diese Führungspositionen bisher von alten Männern dominiert waren, werden neue Stellen mit hoher Wahrscheinlichkeit mit einer jungen Frau besetzt. Diese Politik ist falsch. Nicht nur darum, weil junge Männer diskriminiert werden, sondern auch - und das ist langfristig der schwerwiegendere Grund -, weil eine horizontale Segregation von Arbeitsmärkten die Folge ist. Es entstehen Frauenberufe und Männerberufe.

Frauen arbeiten dann künftig als Professorinnen, Politikerinnen oder in der eidgenössischen Verwaltung, während Männer auf Arbeitsmärkte ausweichen, die politisch weniger unter Druck stehen - beispielsweise in die Industrie oder in die Selbständigkeit. Weil da aber richtig Geld verdient - und nicht nur verwaltet - wird, verstärkt die horizontale Segregation auch die Lohnungleichheit zwischen Mann und Frau.

Anschauliche Abschreckungsbeispiele für eine derart misslungene Gleichstellungspolitik bieten skandinavische Länder wie Schweden oder Norwegen - aber auch die ehemalige DDR. Die skandinavischen Länder werden oft für ihre progressive Gleichstellung gelobt, weil der Anteil erwerbstätiger Frauen mit 70 Prozent weit höher ist als im Rest der OECD-Länder, weil die staatliche Kinderbetreuung vorbildlich funktioniert

oder weil in Sektoren, auf die der Staat Einfluss hat, Frauenquoten eingeführt sind. Dabei geht vergessen, dass der Arbeitsmarkt in skandinavischen Ländern gerade wegen dieser Bemühungen stärker segregiert ist als in anderen OECD-Ländern: In Skandinavien arbeiten Frauen in sogenannten Frauenberufen (also in der Verwaltung, in sozialen Berufen oder in der Gesundheitsbranche) und Männer in sogenannten Männerberufen (also in technischen Berufen, als Selbständige oder in der Industrie). In Männerberufen gibt es deutlich höhere Gehälter als in Frauenberufen. Die Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern sind in Skandinavien deswegen höher als beim Durchschnitt der OECD-Länder.

Eine gutgemeinte, langfristig aber wenig durchdachte Gleichstellungspolitik fördert darum nicht die Gleichstellung zwischen Mann und Frau, sondern verschärft die Gegensätze zwischen beiden Geschlechtern auf den Arbeitsmärkten. Dies gilt es in der Schweiz zu vermeiden.

In politisch stark unter Druck stehenden Organisationen, etwa in der Verwaltung, ist strikt darauf zu achten, dass junge Männer und junge Frauen gleiche Aufstiegschancen erhalten. Auch und gerade dann, wenn Führungspositionen bisher nur von alten Männern besetzt sind. Eine Bevorzugung junger Frauen mündet in Frauen- und Männerberufen und in eine Zunahme der Lohnungleichheit zwischen beiden Geschlechtern.

Sind Arbeitsmärkte aber erst einmal horizontal segregiert, ist die Politik machlos. Skandinavien bietet da reichlich Anschauungsmaterial.

Katja Rost ist Soziologieprofessorin an der Universität Zürich.

## Medienkritik

## Teleobjektive helfen der Demokratie



Stephan Klapproth

Im Weltsicherheitsrat wurde 2005 das Schicksal der Welt verhandelt, als US-Präsident George W. Bush seiner Ausserministerin konspirativ einen Zettel zuschob. Blitzschnell rückte ein Reuters-Fotograf sein Teleobjektiv, um die geheime Botschaft von Bush zu erhaschen, der in Reden so scharfsinnige Analysen platziert hatte wie: «Ein immer grösserer Teil unserer Importe kommt aus dem Ausland.»

Den Mächtigen ist das Teleobjektiv ein Dorn im Aug. Und gerade sympathisch sind die Schwärme von Kameraleute nicht, die an Spitzenpolitikern kleben wie die Bienen am Honigtopf. Doch zeigte diese Woche dreifach, wie nützlich Zoom-Objektive in der Demokratie sind. Und auch Zoom-Mikrofone.

Erstens: der Spickzettel, mit dem US-Präsident Donald Trump den zunehmend bedrohlichen Zeugenaussagen im Impeachmentverfahren entgegnet. Mit fingerdicke Filzstift standen dort nur einzelne Sätze wie: «Ich will nichts. Ich will kein Quidproquo...» Beschwörungsformeln, die jeden zum Naivling machen, der auf Argumente wartet.

Zweitens: das herangezoozte versteinerte Gesicht von Prinz Andrew. Mit vorgeblichen Gedächtnislücken hat das Blaublut in BBC-Interview die Missbrauchsvorwürfe inhaltlich pariert. Aber die sichtliche Polarkälte, mit der er jeden Gedanken an die Opfer übergibt, kostete ihn doch alle Ämter zum Schluss.

Drittens: Windig und witzig kaschierte Boris Johnson in der TV-Debatte gegen den britischen Oppositionsführer Corbyn rhetorisch alle Ungereimtheiten. Spannend aber die präzise Tonspur: Das Publikum lachte von Mal zu Mal laut über Johnsons gebetsmühlenartige Parolen. Fast wünscht man sich George W. Bush zurück, auf dessen Zettel bloss stand: «Ich glaube, ich brauche eine Toilettenspause.» *Omni Seich* - wie man etwas derb im Dialekt zu sagen pflegt.

Stephan Klapproth ist Ex-Newsanchor, Uni-Dozent und Kongressmoderator.

## NZZ am Sonntag

## Uiguren

Chinas Unterdrückungsfeldzug sollte uns nicht kaltlassen

Die Uiguren sind keine Tibeter. Dies ist vielleicht die naheliegendste Erklärung dafür, dass das Leiden dieses Volkes in Westchina hierzulande so erstaunlich wenig bewegt. Viele Tibeter fanden in der Schweiz Asyl, als sie vor den chinesischen Besatzern aus ihrer Heimat fliehen mussten. So konnten wir Anteilnahme an den traurigen Ereignissen im fernen Himalaja entwickeln. Sicher half dabei, dass die Tibeter Bergler sind wie wir und ihr Oberhaupt, der Dalai Lama, ein Pop-Star ist. Kann man über die Uiguren Vergleichbares sagen? Die meisten von uns kennen wohl weder sie noch ihre Heimat Xinjiang noch ihre Anführer. Entsprechend wenig kümmert uns, dass eine Million von ihnen in Umerziehungslager gesteckt wurden, um ihnen ihre angeblichen Abspaltungsideen auszutreiben. Ebenso wenig, dass in Xinjiang ein beispielloser Überwachungsstaat herrscht und all das Staatschef Xi Jinping persönlich angeordnet hat, wie dieser Tage enthüllt wurde. Doch zwei Dinge sind heute vielleicht noch wichtiger: Als Chinas Kommunisten den Tibeteraufstand niederschlugen, fühlten sich die Europäer noch nicht so bedrängt von Zuwanderern und Flüchtlingen. Und China war noch nicht der Riesensanftmütigen Markt, für den wir staatliche Menschenrechtsverbrechen schulterzuckend in Kauf nehmen. Trotz allem sollten uns die Uiguren nicht kaltlassen. *Victor Merten*

## Migros

Die Unternehmensspitze muss jetzt liefern

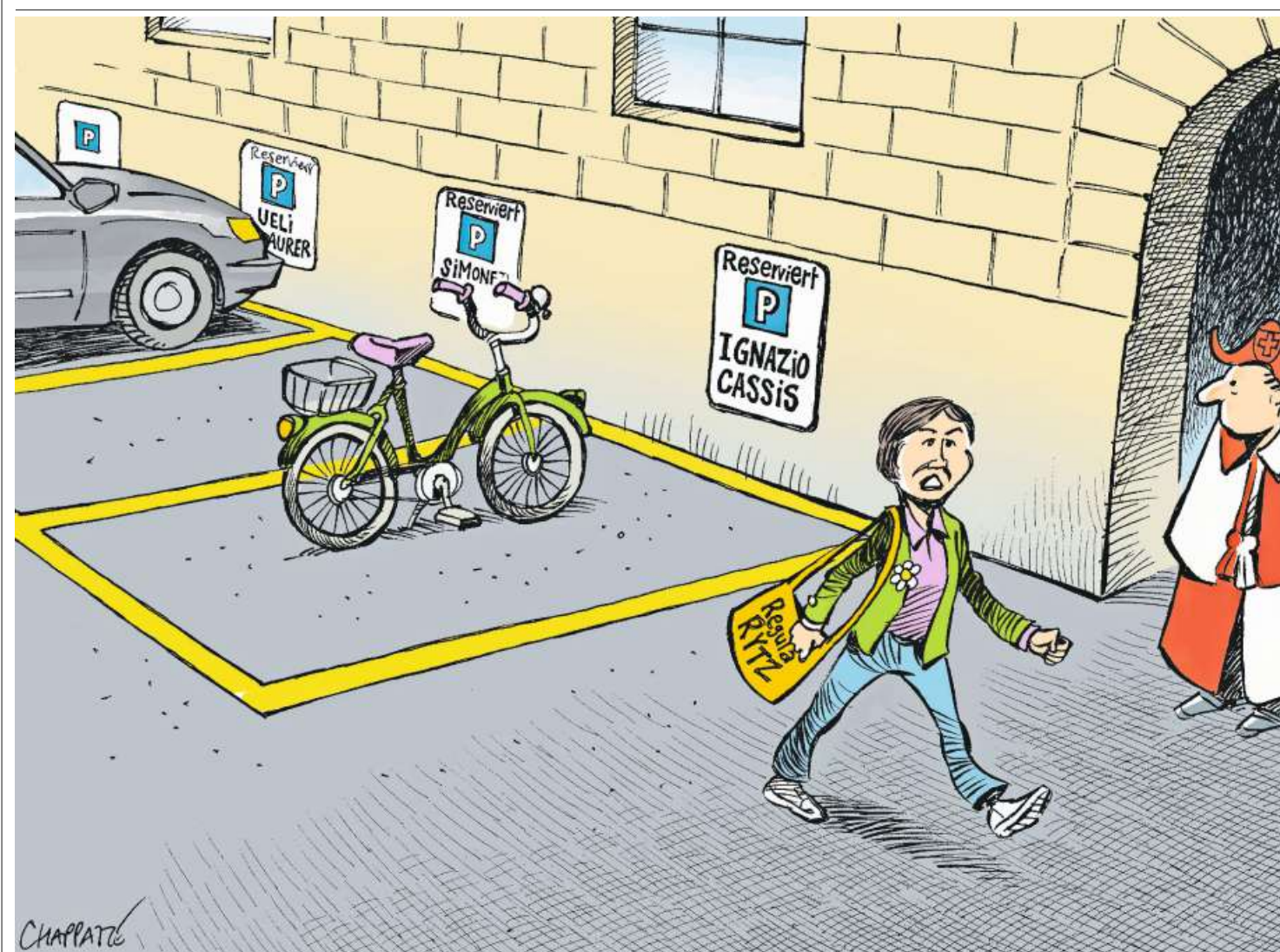
Seit Monaten streitet die Migros mit Damien Piller, dem Präsidenten ihrer Genossenschaft Neuenburg-Freiburg. Die Migros wirft ihm unsaubere Geschäfte vor, Piller wehrt sich - mit Erfolg: Diese Woche haben ihm Tausende lokale Genossenschafter in einer von den Migros-Verantwortlichen angesetzten Abstimmung überraschend das Vertrauen ausgesprochen. Das zeigt: Die Konzernspitze der Migros bekommt die Affäre einfach nicht in den Griff. Und das wirkt ein schlechtes Licht auf ihr Führungsduo. Migros-Chef Fabrice Zumbrunnen ist aus früheren Zeiten mit Piller verbandelt, Präsidentin Ursula Nold verdankt ihre Wahl auch Pillers Einfluss. Wollen sie nicht unglaubwürdig werden, brauchen sie Erfolge. Sie müssen nicht nur die Affäre Piller unter Kontrolle bekommen. Sondern endlich die Reform der Migros schaffen. Sie ist mit ihren Strukturen kaum noch entscheidungsfähig. Alle ihre zehn Regionalgenossenschaften haben das gleiche Gewicht, egal, wie gross sie sind. Die Migros hat in vielen Bereichen Potenzial, etwa beim Onlinehändler Digitec-Galaxus. Nutzen kann sie dieses aber nur, wenn sie modernere Strukturen erhält. Schafft das jetzige Führungsduo hier nicht bald den Befreiungsschlag, verliert es seine Autorität. *Jürg Meier*

## Glühwein

Es braucht Verbote!

Der Glühwein ist wie die Tigermücke aus dem Ausland eingeschleppt worden. Während das Insekt als blinder Passagier mit dem Verkehr in die Schweiz gelangte, kam der Glühwein im Windschatten des Kulturimports Weihnachtsmärkte. Wenn fremdländische Traditionen proliferieren, muss man sich nicht darüber wundern, dass auch gefährliche Dinge ins Land kommen. Glühwein löst bei echten Weinliebhabern Brechreiz aus. Sein süsslich-fauliger Geruch verpestet die Luft unserer Strassen und Plätze - ein Übel, vergleichbar mit Passivrauchen. Nun hilft nur noch eines: das komplette Verbot von Weihnachtsmärkten oder zumindest griffige flankierende Massnahmen gegen den Glühwein. Handeln wir jetzt! *Markus Städtli*

## Chappatte



## Der externe Standpunkt

## Der Clou am Silicon Valley ist nicht die Technologie, es ist die Psychologie

Robotik? Oder eher Internet der Dinge? Statt mit ständig wechselnden Technologietrends sollten sich Manager lieber damit beschäftigen, was sich ihre Kunden wünschen, meint Dominik Imseng

Der Mensch ist ein Herdentier. Das gilt auch für Konzernchefs. Aus aller Welt strömen sie dieses Jahr wieder ins Silicon Valley. 2020 wird das nicht anders sein.

Der Grund dafür ist offensichtlich. Nirgends sonst ballt sich so viel Innovationskraft wie südlich von San Francisco. Apple, Facebook, Google: Einige der wertvollsten Unternehmen der Welt sind nur wenige Autominuten voneinander entfernt. Viele dieser Firmen öffnen zudem gerne ihre Türen für zahlungskräftige Führungskräfte, die mehr über die Technologietrends der Stunde erfahren wollen: künstliche Intelligenz, Internet der Dinge, Robotik.

So interessant diese Ein- und Ausblicke sind: Sie helfen nicht zu verstehen, was das Silicon Valley erfolgreich macht. Denn das ist nicht in erster Linie Technologie, sondern Psychologie.

Nehmen wir das Beispiel der Taxi-App Uber. Und stellen Sie sich als Erstes folgende Szenario vor: Sie essen eine Pizza, müssen aber für jeden Bissen 50 Rappen bezahlen. Würden Sie Ihre Quattro Stagioni unter diesen Umständen noch geniessen?

Natürlich nicht. Genau so ergeht es uns aber in einem gewöhnlichen Taxi. Der Preis auf dem Taxameter steigt und steigt, und wir erfahren schmerzhaft das, was Verhaltensökonom *pain of paying* nennen. Tatsächlich werden die Schmerzzentren in unserem Hirn aktiviert, wenn wir aus Geldausgaben denken müssen.

Der Fahrdienst Uber hat diesen Schmerzpunkt erkannt. Und macht darum von Anfang an klar, wie teuer die Fahrt werden wird. Im Gegensatz zu traditionellen Taxis lässt uns Uber auch nicht im Unklaren, wann der bestellte Wagen kommt und wie lang die Fahrt dauert.

Für all diese Informationen braucht es Technologie, gewiss. Darum sitzen bei Uber auch Programmierer. Aber es sind die Psychologen des Unternehmens, die diese Technologie erst relevant machen. Sie sind

es, die herausfinden, welche Bedürfnisse und Wünsche wir im Mobilitätsbereich haben, und die so für den riesigen Erfolg der Taxi-App sorgen.

Auch Netflix verdient nur darum so viel Geld, weil das Unternehmen weiss, wie Menschen ticken. Ein Beispiel: Der Video-Streaming-Dienst verspricht potenziellen Neukunden, sie vor Ablauf des kostenlosen Probeabos kündigen müssen, wenn sie Netflix nicht weiterhin nutzen wollen.

Netflix nimmt also potenziellen Neukunden geschickt die Angst, dass aus einem kostenlosen Probeabonament ein kostenpflichtiges Abo wird. Denn die Verhaltensökonomie des Unternehmens fanden heraus: Genau diese Angst hindert unzählige potenzielle Neukunden daran, ein Probeabo abzuschliessen.

Der Effekt: Die versprochene Erinnerung per E-Mail trug massgeblich zu den 6,8 Millionen neuen Netflix-Abonnenten allein im

vergangenen Quartal bei. Das Verdienst von Technologie? Nein, von Psychologie.

Auch Amazon - obwohl nicht im sonnigen Silicon Valley, sondern im regnerischen Seattle angesiedelt - kennt die Bedürfnisse und Wünsche seiner Kunden ganz genau. Betrachten wir nur einmal die Tatsache, dass wir bei Amazon nicht nur bei Amazon einkaufen können. Das ist kein Schreibfehler: Für jedes bei Amazon erhältliche Produkt listet der Online-Händler eine Vielzahl von anderen Händlern auf, die dieses Produkt ebenfalls anbieten, nicht selten sogar günstiger. Selbst die gebrauchte Version eines Produkts können wir bei Amazon kaufen, unter anderem von Privatpersonen.

Natürlich verdient Amazon an jedem dieser Käufe mit. Aber die Tatsache, dass sich das Unternehmen in erster Linie als Marktplatz versteht, erlaubt es uns, so einzukaufen, wie wir es uns wünschen - mit transparentem Angebot und transparenten Preisen. Kommen dann noch - meist authentische - Produktbewertungen und ein kostenlos Versand hinzu, wundert es nicht, dass Amazon-Gründer Jeff Bezos der reichste Mensch der Welt ist.

Was wollen Konsumentinnen und Konsumenten wirklich? Warum entscheiden sie sich, wie sie sich entscheiden? Welche Schmerzpunkte haben sie? Und wie lassen sich die Schmerzen lindern? Weil das Silicon Valley Antworten auf solche Fragen findet, wurde es zum mächtigsten Ort der Welt.

Hiesige Konzernchefs können sich die teure Reise nach Kalifornien darum getrost sparen. Statt mit Trendtechnologien, die ständig wechseln, sollten sie sich besser mit dem beschäftigen, was in den Köpfen ihrer Kunden vor sich geht. Für die Konsumentinnen und Konsumenten hat das einen entscheidenden Vorteil: Nicht jede Firma kann - und muss - ein Technologieunternehmen werden. Aber jedes Unternehmen kann lernen zu verstehen, welche Wünsche seine Kunden haben - und einen innovativen Weg finden, diese zu erfüllen.

## Dominik Imseng



Dominik Imseng, 51, ist Managing Partner bei Smartcut Consulting in Zürich, einem Beratungsunternehmen für Unternehmensentwicklung, Geschäftsmodellinnovation und Marketing. 2018 erschien von ihm das Buch «Der einarmige Judo-Champion» (Hermann-Schmidt-Verlag), das zeigt, wie man mit guten Ideen Probleme löst.

## 49 Prozent

## Sexismus im Naturkundemuseum



Patrick Imhasly

Der Sexismus lauert ja überall. So werden Chefinnen angeblich härter kritisiert als ihre männlichen Pendanten, wenn ihr Unternehmen Fehler macht - zum Beispiel einen mangelhaften Sensor in einem Neuwagen nicht von sich aus ersetzt, obwohl der Schaden schon lange bekannt ist.

Laut einer andern Untersuchung werden Forscherinnen weit seltener als ihre Kollegen dazu eingeladen, in einem Fachblatt einen Kommentar zu einem wichtigen medizinischen Thema zu verfassen - was in der Welt der Wissenschaft einer Heiligsprechung gleichkommt.

Ein besonders skandalöser Missstand in Sachen Gleichstellung ist indessen bisher

kaum zur Kenntnis genommen und schon gar nicht an den Pranger gestellt worden: In den wichtigsten Museen dieser Welt gibt es mehr ausgestopfte Männchen als Weibchen!

Ein britisch-australisches Forschungsteam hat fast 2,5 Millionen Exponate von Säugtieren und Vögeln in den grossen Naturkundemuseen von London, Paris, New York, Washington und Chicago genauer angeschaut. Die Ergebnisse dieser akribischen Arbeit sind ermutigend. Unter den Vögeln, deren Geschlecht bestimmt werden konnte, befinden sich lediglich 40 Prozent weibliche Exemplare. Bei den Säugtieren sind es immerhin 48 Prozent, aber eben auch nicht genau die Hälfte.

Geht man in die Details, zeigt sich das wahre Ausmass der Diskriminierung: Bei manchen Spatzen beträgt der Anteil der Weibchen mickrige 10 Prozent, bei Schafen und Wieseln je 24 Prozent und bei den Paarhufern nicht einmal 40 Prozent, obwohl bei diesen die Weibchen in der Natur sogar häufiger als die Männchen vorkommen. Nichts ist besser geworden: Der Weibchenanteil in den Sammlungen ist in den vergangenen 130 Jahren sogar noch zurückgegangen - beson-

ders bei jenen Arten, wo die Weibchen grau und unscheinbar sind, die Männchen aber einen prächtigen Federschmuck oder ein imposantes Geweih tragen.

Die Absichten des Teams um Natalie Cooper vom Natural History Museum London waren zutiefst ehrenhaft. Wollten sie mit ihrer Arbeit doch dafür sorgen, dass die Museen für Geschlechtergerechtigkeit einstehen und ihre Sammlungen ausgewogen gestalten. Allerdings sind die Fachleute bei diesem Vorhaben unversehens selbst in die Sexismusfalle getappt. «Das biologische Geschlecht ist ein wichtiger Faktor, der viele Aspekte der Ökologie und der Lebensgeschichte eines Individuums beeinflusst. Und doch wird es oft als lästige Variable betrachtet oder sogar vollständig übersehen», schreiben sie. Diese Feststellung ist zwar korrekt, aber reichlich naiv, wenn man bedenkt, dass die Betonung von Unterschieden zwischen den Geschlechtern in der Genderdebatte ja heute total verpönt ist.

Teuer zu stehen kommen dürfte die beiden Biologinnen und die vier Biologen zudem der Umstand, dass sie bei ihrer Bewertung des Geschlechts der Exponate

„Der Weibchenanteil in den Sammlungen ist in den vergangenen 130 Jahren sogar noch zurückgegangen.“

Patrick Imhasly ist Redaktor im Ressort Wissen der «NZZ am Sonntag».

nur zwischen «weiblich», «männlich» und «unbestimmt» unterschieden, «intersex oder hermaphroditische Individuen» aber nach eigenen Angaben aus ihren Datensätzen «entfernt» haben. Da hilft es wohl auch nichts, dass sich Natalie Cooper vor den Medien durchaus politisch korrekt gab: «Wissenschaft wird von Menschen gemacht», kritisierte sie, «und Menschen bringen eine tief verwurzelte Bevorzugung männlicher Wesen mit.» Die Museumsverantwortlichen müssen sich darum der tradierten Stereotype bewusst werden.

Vielleicht sollten die Museumsverantwortlichen die Sache aber zunächst pragmatisch angehen und von Gunther von Hagens lernen. Der deutsche Unternehmer erreicht mit seinen «Körperwelten» - der Ausstellung menschlicher Leichen, die mittels Plastination konserviert wurden - ein Millionenpublikum. Bis Mitte 2017 haben mehr als 17 000 Menschen dem Heidelberger Institut für Plastination ihren Körper vermacht. Der Anteil der Frauen: 55 Prozent.

Patrick Imhasly ist Redaktor im Ressort Wissen der «NZZ am Sonntag».