

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 61 (1990)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Fragen zur Zeit : Frauen im Management : Emanzipation in der Unternehmensführung  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810080>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 16.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Frauen im Management Emanzipation in der Unternehmensführung

Von D'ark Zitt

rr. In einem der Berichte über die Jahresversammlungen der VSA-Regionalvereine stiess die Redaktion auf die Frage: Warum gibt es so wenig Heimleiterinnen? Die entsprechende Diskussion brachte offensichtlich keine befriedigende Antwort. (Entsprechende Zahlen finden sich auch im Artikel: Wie beurteilen die Alters- und Pflegeheimleiter/innen der Deutsch-Schweiz ihre Arbeit?)

Wohl erledigen in vielen Heimen Ehepaare gemeinsam die Führungsarbeit, doch in den Akten findet sich in vielen Fällen der Mann als eigentlicher verantwortlicher Heimleiter. Die Frau fungiert in der Liste der Lohnempfängerinnen zumeist als Angestellte ohne leitende Funktion. Warum also so wenig Heimleiterinnen? Die Fragen lassen sich breit streuen: Welche Qualifikationen hat denn eine Heimleiterin aufzuweisen? Oder: Warum haben Frauen immer wieder Hemmungen, an vorderster Front Verantwortung zu übernehmen? Warum werden bei einer möglichen Auswahl dem Mann zumeist mehr Führungseigenschaften zugesprochen und von ihm qualitativ wie in der zeitlichen Dauer mehr Konstanz im Management, sprich in der Heimleitung, erwartet?

Wie der Zufall gelegentlich so spielt: Noch mit der angeschnittenen Frage beschäftigt, brachte mir mein jüngster Sohn Lektüre für den Reportage-Auftrag in Griechenland nach Hause, «falls es dir doch einmal langweilig werden sollte». So kam es, dass ich zwischen Griechischen Inseln auf den folgenden Beitrag stiess: «Frauen im Management – Emanzipation in der Unternehmensführung». Der Text ist zwar in seiner Konzeption allgemein gehalten, und obwohl die Redaktion nicht in allen Punkten den Standpunkt des Autors vertritt, ist der Artikel doch als bedenkenswerte Teil-Antwort auf die Frage des Regionalvereins eine Lektüre wert. Der Autor D'ark Zitt ist freischaffender Fotograf und studiert angewandte Psychologie an der Universität Zürich. Der Artikel stammt aus «Intra, Psychologie in der Gesellschaft», Nummer 4.

*Zahlreiche Schlagworte prägen den Begriff des «New Management» und weisen auf die verschiedenen Ansätze hin, den Begriff und den Inhalt von Management neu zu definieren. Neben Einflüssen aus esoterischer Richtung, die neue Denkweisen, eine allgemeine Offenheit gegenüber Mitarbeitern und eine generelle Sensibilisierung für neue Ideen etablieren sollen, ist eine weitere starke Tendenz sichtbar. Weltweit wird versucht, verkrustetes Status- und Hierarchiedenken zu verdrängen und neue Formen der Zusammenarbeit zu finden.*

*Dazu gehört auch der vermehrte Einbezug von Frauen in die Unternehmensführung, ein Aspekt, den die bisherige Frauenförderung stark vernachlässigt hatte.*

Während die meisten Berufe nach und nach den Frauen zugänglich gemacht wurden und sukzessive auch die letzten Bastionen der Männerberufe fielen, sind Frauen in der Unternehmensführung immer noch selten anzutreffen. Derweil spielt die Werbung Trendsetter und verwendet in ihren Anzeigen und Spots das Bild der selbstbewussten Managerin als Symbol für die Frau von heute.

Eine Ursache für die schleppende Entwicklung der *Emanzipation auf der Managementstufe* glaubt man in der von Männern dominierten Ausbildung ausgemacht zu haben. Gerade die *Ausbildung an höheren Lehranstalten*, wie zum Beispiel an der Universität, wird von einem männlichen Lehrkörper dominiert. Dies obwohl sich beinahe schon die Hälfte der Studentenschaft – je nach Fach mehr oder weniger – aus Frauen zusammensetzt. Aber auch in der firmeninternen Kaderschulung üben Frauen nur selten eine Lehrfunktion aus. Diese Männerherrschaft hat – so die Thesen – zur Folge, dass den Interessen der Frauen zu wenig Rechnung getragen wird, dass Frauen zu wenig Anreize für eine Karriere erhalten und kaum Vorbilder zur Identifikation finden.

Diesem Mißstand versucht man durch die vermehrte Besetzung von Lehrstühlen und -ämtern mit Frauen entgegenzuwirken. Ein Stichwort in diesem Zusammenhang ist die *Quotenregelung*, die jedoch unter anderem wegen ihres Zwangscharakters sehr umstritten ist. Bei einer solchen Regelung gilt es auch, die dabei ent-

stehenden Probleme abzuwägen. Wenn zum Beispiel Frauen um der Quote willen in Positionen gerufen werden und sich nicht behaupten können, so birgt dies die Gefahr eines Bumerangeffekts in sich, was wiederum den Streit zwischen Befürwortern und Gegnern der Emanzipation schürt.

Probleme ergeben sich aber auch aus der geringen Zahl von Frauen, die sowohl gewillt als auch geeignet sind, eine entsprechende Stelle zu besetzen.

Dies kann wiederum auf die mangelnde Frauenförderung zurückgeführt werden. Einen wichtigen Stellenwert hat denn auch die *Motivierung der Frauen zur vertieften Ausbildung und zur Teilnahme an Führungsseminarien*. Im Zuge der Änderungen im Aus- und Weiterbildungswesen geht man im wahrsten Sinne des Wortes über die Bücher, untersucht das Unterrichtsmaterial auf veraltete, zu korrigierende Klischeevorstellungen (Beispiel: der Chef und seine Sekretärin), die dann der Zeit angepasst werden.

### Stelleninserate: Zeichen der Zeit

Trotz diesen und einer Vielzahl anderer Bemühungen wird der Förderung von Managerinnen allgemein noch wenig Aufmerksamkeit gewidmet, obwohl die Zeit reif scheint. Ein Zeichen dafür ist die Bereitwilligkeit von Unternehmen, auch für Kaderstellen die *Anzeigen geschlechtsunabhängig* auszuschreiben. Alleine das Vorhandensein von weiblichen Endungen und Pronomen im Anzeigentext erlaubt aber noch kein Urteil über die Einstellung eines Unternehmens zu diesem Thema. Denn heute gehört es einfach zum guten Ton, Stellen geschlechtsunabhängig auszuschreiben – ganz im Sinn eines fortschrittlichen Firmenimages. Verräterisch sind allerdings jene Anzeigen, in denen eine Stelle für beide Geschlechter ausgeschrieben wird, im nachfolgenden Text jedoch nur noch von «ihm» und «seinen» Fähigkeiten die Rede ist. Bei der Bewerbung um Kaderstellen kann man dann als Frau eine Fülle von Argumenten über die geschlechtsspezifische Eignung beziehungsweise Nichteignung erfahren. Dabei spielen auch Aspekte eine Rolle, von denen in keiner Ausbildung je die Rede war, wie etwa der gemeinsame Betriebsausflug der Herren Manager, bei dem Frauen nur stören würden. Da stellt sich doch die Frage, «wohin denn solche Ausflüge führen».

Eines der häufigen und – je nach persönlichem Standpunkt – ernstzunehmenderen (schweizerischen) Argumente gegen Frauen im höheren Kader ist das *Fehlen von Führungsqualifikationen, wie sie das Militär (Offiziersschule) als Kadenschmiede vermittelt*. Durch den Besuch von Führungsseminarien und ähnliches kann man sich allerdings das nötige Rüstzeug für eine Kaderstelle besser und fundierter aneignen, denn in der Armee lernt man (ausser Waffengebrauch und Gehorsam) nichts, was man anderswo nicht besser lernen könnte. Dies gilt nicht zuletzt deswegen, weil das militärische Führungsprinzip auf einer starren Hierarchie aufbaut, wo durch Drill jeder – auch der Begriffsstutzigste – reflexartig in der Lage sein sollte, seine Führungsrolle gegenüber Untergebenen durchzusetzen.

Ein weiteres Argument gegen Frauen in Führungspositionen betrifft das *Kinderkriegen*. Die Investitionen eines Unternehmens in Führungskräfte sind sehr hoch. Sie betragen für die Anstellung einer Person des höheren Kaderns mehrere zehntausend Franken. Da sich natürlich *jede Investition lohnen muss*, hoffen die Arbeitgeber auf möglichst lange Anstellungsverhältnisse, die sie bei weiblichem Personal durch die Geburt und Erziehung von Kindern gefährdet sehen. Der Zwang einer *Wahl zwischen Kinder und Karriere* ist für Frauen nur in der Schweiz eine Frage von «entweder oder». In anderen westlichen Ländern, die meist über allgemein bessere (fortschrittlichere) und auch frauenfreundlichere Sozialsysteme als die Schweiz verfügen, ist die Schwangerschaft ein vergleichsweise unbedeutendes Argument gegen Frauen in höheren Positionen.

Dank dem schweizerischen Milizsystem verbringen aber gerade Männer in höheren Positionen, welche im Militär überzufällig einen hohen Rang bekleiden, kaum weniger Zeit mit dem Dienst für ihr Vaterland als eine Frau für ihre Mutterschaft beansprucht. Dabei bleibt jene Zeit ausser acht gelassen, die ein Offizier im Zivilleben während seiner Arbeitszeit mit Arbeiten für das Militär aufwendet und gar seine Untergebenen diesbetreffend beansprucht.

Wichtig ist es für Frauen zu wissen, dass *eine Schwangerschaft einer Karriere nicht im Wege zu stehen braucht, wenn sie sich während dieser Zeit fachlich auf den Wiedereinstieg vorbereitet und den Kontakt mit der Firma aufrecht erhält*. Hier lautet die Devise, unabhängig von der Dauer eines Arbeitsunterbruchs sollte man sich auf dem laufenden halten.

### «Taten statt Worte»

Um eine reelle Chancengleichheit und Gleichberechtigung zu fördern, haben sich 1987 in der Schweiz rund 50 verschiedene Firmen und öffentliche Verwaltungen der Aktion «*Taten statt Worte*» angeschlossen und versuchen damit ihren *Beitrag zur allgemeinen Frauenförderung* zu leisten. Die Taten dieser Firmen und Verwaltungen sind verschiedener Art. Durch *firmeninterne Kinderkrippen*, durch die *vermehrte Schaffung von Job-Sharing-Stellen* und sonstigen *alternativen Arbeitszeitregelungen* will man den Müttern eine berufliche Tätigkeit ermöglichen.

Die *Erfahrungen der Frauen* in männerdominierten Managements sind *mehrheitlich positiv*, im Alltag treffen Managerinnen heutzutage nur noch selten auf erhebliche Vorurteile. Die Gründe für die allgemein vorherrschende Toleranz liegen mehrheitlich in den positiven Erfahrungen der Manager mit ihren Kolleginnen und in der ehrlichen Überzeugung vieler Männer, dass eine echte Gleichberechtigung nicht vor den Toren der Führung eines Unternehmens halt machen darf. Eine Quotenregelung wird jedoch von Frauen wie von Männern mehrheitlich abgelehnt. In einem der zahllosen Gespräche, die ich mit Frauen und Männern in Ka-

derpositionen führte, wehrte sich eine Frau besonders heftig gegen solche Regelungen. Sie empfindet eine Quote als Hilfestellung für bedürftige Minderheiten, wo doch die Frauen die Mehrheit der Weltbevölkerung stellen. Sie fordert die Frauen dazu auf, ihr Schicksal selbst in die Hand zu nehmen.

Frauen im Management müssen nur selten gegen offene Vorurteile antreten, die ihr Geschlecht betreffen. Dagegen stossen die jüngeren unter ihnen zu Beginn ihrer Arbeit auf Skepsis seitens ihrer Mitarbeiter wegen ihres Alters. Ob dies jedoch eine getarnte Frauenfeindlichkeit ist, möge dahingestellt bleiben.

### Geschlechtsgenossinnen

Frauen, die schon lange ihren Mann stehen, respektive auf eine langjährige Erfahrung im Management zurückblicken können, verweisen auf die vermehrte Existenz von Vorurteilen und Problemen in der Vergangenheit. Häufiger begegneten sie Vorurteilen in von Männern beherrschten Grossbetrieben, weniger in sogenannten Familienbetrieben. Zu Problemen oder gar offener *Konfrontation* kommt es heutzutage vor allem *zwischen jungen Managerinnen und dem alteingesessenen weiblichen Personal*. Diese Frauen, die seit Jahrzehnten in einer von Männern beherrschten Berufswelt leben, haben (anfangs) vielfach Mühe, unter einer Geschlechtsgenossin zu arbeiten.

Eine von zahlreichen weiblichen und männlichen Managern häufig vertretene Meinung lautet dahingehend, dass Frauen nicht versuchen sollen, ihre männlichen Managementkollegen nachzuahmen, um es ihnen gleich zu tun oder sie gar zu übertreffen. Dieses häufig anzutreffende Verhalten liegt wohl im Umstand begründet, dass Frauen früher um ein Vielfaches besser als ihre Kollegen sein mussten, wenn sie sich ihnen gegenüber behaupten wollten. Das Resultat dieser einstigen Forderung waren weibliche Manager-Frauen, die in ihrem Ehrgeiz und ihrer Härte ihre männlichen Konkurrenten übertrafen.

Deshalb wird heute an Managerinnen appelliert, sich auf ihre *ur-eigenen Eigenschaften und Fähigkeiten zu besinnen* und sich ihre *fraulichen Qualitäten ins Bewusstsein zu rufen*, um diese in die von männlichen Eigenschaften geprägte Welt des Managements einzubringen. Kurz gesagt: *eine Frau soll Frau bleiben*. Worin die typisch weiblichen Werte liegen, darüber ist man sich allerdings nur in wenigen Punkten einig. Besonders betont werden natürlich jene Eigenschaften, in welchen sich die Frauen von den Männern unterscheiden. Genannt werden die *Bereitschaft Gefühle zu zeigen, die hohe Belastbarkeit der Frauen sowie deren Fähigkeit, Probleme und Zusammenhänge ganzheitlich zu betrachten*. Wobei letzteres im Gegensatz zum eher analytischen Denken der Männer steht. Weiter wird auf die *weibliche Intuition als kreatives Element* hingewiesen, das frischen Wind in die erschlafte Segel des Managements bringt. Frauen werden auch als *teamfähiger* als Männer eingeschätzt. Äusserungen diese Art basieren zu einem grossen Teil auf der Beobachtung, dass Frauen ihre Karriere mit weitaus *weniger Aggressivität* verfolgen als Männer, die sich in ihrem Streben, die Leiter nach oben zu erklimmen, allgemein und speziell gegenüber ihrer Konkurrenz rücksichtsloser verhalten. Eine ganz klare Absage wird somit jenen Managerinnen erteilt, die in ihrem Karrierestreben männliche Züge annehmen.

### Literaturhinweise

Baker Miller, Jean (1979). Die Stärke weiblicher Schwäche. Zu einem neuen Verständnis der Frau. Frankfurt am Main.

Beck-Gernsheim, Elisabeth (1988). Die Kinderfrage, Frauen zwischen Kinderwunsch und Unabhängigkeit. München.

Preuss, Eva (1987). Die Frau als Manager – Vorurteile, Fakten, Erfahrungen, Stuttgart.