

**Zeitschrift:** Zivilschutz = Protection civile = Protezione civile  
**Herausgeber:** Schweizerischer Zivilschutzverband  
**Band:** 40 (1993)  
**Heft:** 11-12

**Artikel:** Frauen führen anders : führen Frauen wirklich anders?  
**Autor:** Baumann-Lerch, Sylvia  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-368393>

### **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:** 06.05.2025

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



FOTO: KEYSTONE

Langsam wird als Qualität erkannt, was früher als Schwäche belächelt wurde

## Frauen führen anders – führen Frauen wirklich anders?

Wenn der Ausdruck «Frauen führen anders» fällt, klingt oft ein negativer Unterton mit. Das «anders» ist suspekt, denn es deutet an, dass etwas bisher als wichtig und richtig Erachtetes umgekrempelt werden könnte. Ist eine Männerbastion gefährdet? Kaum, Frauen in Führungspositionen bringen ganz einfach ihren eigenen Stil, ihre Optik und ihre Erfahrungen ein.

SYLVIA BAUMANN-LERCH

Die Zeit hat sich gewandelt. Mehr denn je gehen heute Frauen einer beruflichen Tätigkeit nach. Die Gründe sind unterschiedlich: Scheidung, Verwitwung, Notwendigkeit eines Zweitverdienstes, Wunsch nach

finanzieller Unabhängigkeit, Bedürfnis, Mitverantwortung zu übernehmen oder ganz einfach Freude am Beruf. Gleichzeitig steigt der Anteil an Akademikerinnen an, was dazu führt, dass auch die Zahl der Anwärtnerinnen auf einflussreiche Posten in Wirtschaft und Politik grösser wird.

### Kaderstellen: Wenig Frauen und kleine(re) Löhne

sbl. Von einer Gleichstellung von Mann und Frau ist man in der Schweiz noch meilenweit entfernt. Gemäss der Studie «Schweizer Kadergehälter 1993» (erstellt von der «Schweizerischen Handelszeitung», der Firma Atag Ernst & Young und dem IHA-Institut für Marktanalysen) sind Frauen in Sachen Kaderstellen und Kadersalären noch immer klar benachteiligt. Zwar sind im Vergleich zum Vorjahr etwas mehr Frauen die Karriereleiter emporgestiegen, doch insgesamt liegt der Anteil weiblicher Führungskräfte auf der höchsten Stufe mit lediglich einem einzigen Prozent noch immer unwahrscheinlich tief.

285 Unternehmen wurden im Rahmen der Studie unter die Lupe genommen. Dabei ergab sich bei der Zahl der besetzten Kaderpositionen folgendes Resultat: 3506 (Männer); 356 (Frauen). Jede fünfte Firma gab zu, bei der Auswahl des Kadernachwuchses Frauen nicht gleich zu behandeln wie ebenbürtig ausgebildete Männer. Überdies hat die Studie auch bei den Löhnen der Kader eine grosse Diskrepanz zutage gefördert: Das Durchschnittsgehalt von männlichen Kadermitgliedern liegt bei 129 000 Franken, dasjenige von Kaderfrauen bei 93 400 Franken.

Dazu kommt, dass sich berufstätige Frauen in der Regel an ihrem Arbeitsplatz mit grossem Engagement einsetzen und sich dadurch häufig für Führungsaufgaben besonders qualifizieren. Trotzdem sind aber Frauen in Führungsstellungen und bedeutenden politischen Ämtern noch immer krass untervertreten.

### Männer als Vorbilder?

Erfolgsversprechende Rezepte für Frauenkarriere gibt es zuhauf. In der Literatur der sechziger und siebziger Jahre werden vorwiegend die altbekannten und bisher offenbar bewährten (männlichen) Spielregeln vermittelt. Vor allem in «Anleitungen», die von Männern verfasst worden sind, las man mehr oder weniger deutlich, Frauen seien eben nicht von Natur aus mit Führungsqualitäten gesegnet; ihnen sei es deshalb in der Regel auch kaum möglich, dominierend an der Spitze eines Unter-

nehmens zu stehen. Doch auch in vielen von Frauen an Frauen gerichteten Büchern wurde festgehalten, die typisch weibliche Denk-, Handlungs- und Erfahrungsweise sei in Chefetagen fehl am Platz. Einer Frau, die Karriere machen wollte, wurde damals empfohlen, sich männliche Bosse als Vorbilder zu nehmen. Noch vor 15 Jahren schrieb die amerikanische Autorin Betty Harragan, Frauen müssten sich in militärischen Denkstrategien üben und sich «mit der Dynamik von Mannschaftssportarten wie Fussball auseinandersetzen», wenn sie sich in der «Unternehmenskultur» (die sie allerdings als «Alptraum eines Schwachsinnigen» bezeichnet) zurechtfinden wollten. Nur eine solche Vorbereitung würde Frauen befähigen, (auch) die Geschäftswelt zu verstehen und in ihr konkurrenzfähig zu werden, glaubte B. Harragan.

### Weniger hierarchiegläubig

Mittlerweile hat sich diese Geschäftswelt recht stark verändert. Vielerorts sind schwerfällige bürokratische Strukturen abgespeckt und militärisch aufgebaute Hierarchien gestutzt worden. Schliesslich zeigt sich mehr und mehr, dass gerade das, was bei Frauen immer als Schwäche ausgelegt wurde, effektiv Stärke sein kann: die in Haushalt und Familie, als (Ehe-) Frau, Mutter, Tochter, Schwester und Freundin gesammelten Erfahrungen, die bewirken, dass auch bei einer Fülle von Arbeit das Wesentliche nicht aus den Augen verloren wird.

In neueren Büchern zum Thema «Frauen in Führungsgremien» wird explizit auf den erwähnten Werten aufgebaut. Sally Helgesen<sup>1</sup> hebt folgende Punkte besonderer

weiblicher Talente bzw. Prinzipien hervor: Grosses Verantwortungsgefühl, ökologische Sichtweise, langfristiges Denken, Menschlichkeit, Intuition, Spontanität, starker Wille und ausgeprägter Kampfegeist. Zudem will sie beobachtet haben, dass Frauen eher als Männer bereit sind, Hierarchien zu durchbrechen und dass sie bei entscheidenden Gesprächen, anders als ihre männlichen Kollegen, möglichst mit Facts und Beispielen statt mit (theoretischen) Argumenten fechten.

### Weibliche Managermethoden

Heute glaubt kaum mehr eine «Führungsfrau», partout den «Männerstil» kopieren zu müssen. Wo aber liegen die konkreten Unterschiede im Führungsstil? Wie treffen erfolgreiche Managerinnen ihre Entscheidungen, wie teilen sie ihre Zeit ein, wie gehen sie mit Informationen um, wie delegieren, reagieren, korrespondieren sie, und last but not least, wie motivieren sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Sally Helgesen hat mehrere Frauen im Berufsalltag begleitet und folgendes festgestellt: Frauen pflegen sich strikt an Termine zu halten, legen diese aber so, dass dazwischen genügend Zeit bleibt für spontan anfallende Aufgaben Telefonrückrufe, Kundenbetreuung usw. Besprechungen mit Mitarbeitern werden nicht auf die lange Bank geschoben. Das Betriebsklima wird gepflegt, im Wissen darum, dass Menschen mehr leisten, wenn sie informiert sind und Wertschätzung, Vertrauen sowie Respekt zu spüren bekommen. Da Frauen wenig Bereitschaft zeigen, ihre ausserberuflichen Interessen und das Privatleben dem Geschäft zu opfern, sind sie delegierfreudiger als Männer und konsequenter im Setzen von Prioritäten. Als weiteres Detail weiblicher Managementmethoden ist S. Helgesen aufgefallen, dass

Frauen bewusster Zeit einplanen für die Korrespondenz; wo immer möglich wird allerdings der persönliche Kontakt gesucht.

Obwohl diese Beobachtungen in Amerika gemacht wurden, ist nicht an deren Gültigkeit auch hiezulande zu zweifeln. An weiblichen Führungskräften zeigt sich, dass nicht harte Arbeit, sondern der durch Gespaltenheit, Isolation und Einengung hervorgerufene Stress, wie er bei Männern häufig beobachtet werden kann, an die Substanz geht. Das weibliche Flair, sich am Arbeitsplatz gleich zu geben, wie im privaten Umgang – also nicht in überhebliche Big-Boss-Rollen zu schlüpfen – wirkt im übrigen mehr und mehr auch auf die männliche Geschäftswelt überzeugend.

### Frauen werden gebraucht

Christina von Waldkirch, Vorsteherin des Amtes für Bildung des Kantons Bern, schrieb kürzlich in einer Kolumne im Berner «Bund», in den letzten 20 Jahren hätten die Frauen ihren Bildungsstand «enorm erweitert». Überzeugt hielt sie fest, angesichts des möglicherweise bevorstehenden «Ausländerimports» werde es sich der Staat in absehbarer Zukunft nicht mehr leisten können, auf die qualifizierte Mitarbeit der einen Hälfte der einheimischen Bevölkerung zu verzichten, weil nämlich die demographische und die ökonomische Entwicklung zu einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften führe.

Ähnlich, nur noch viel deutlicher, äusserte sich der (70)jährige(!) Amerikaner Virgil Armstrong. Der ehemalige Geheimdienstoffizier sagte in einem Referat anlässlich der Messe «Bewusstsein 93» in Bern: «Die Frauen sind die künftigen Leader dieser Erde, nachdem die Männer versagt haben...»

<sup>1</sup> Auszüge aus dem Buch «Frauen führen anders», erschienen im Campus-Verlag Frankfurt.

169 d

## Das Alternativsystem für das Kochen mit Kochkisten.

russfrei, geruchlos, ungiftig, nicht explosiv  
einfach · sauber · gefahrlos · effizient

# firestar

Informationen durch:  
FIRESTAR AG, Postfach 3363  
CH-4002 Basel  
Tel. 061/421 81 81, Fax 061/421 85 95

