

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 91 (2020)  
**Heft:** 6: Frauen : sie prägen die Pflege- und Sozialberufe

**Artikel:** Frauen und Männer führen gleich gut. Elternschaft aber benachteiligt die Frauen : die ideale Führung? Frauen und Männer im guten Mix  
**Autor:** Weiss, Claudia  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1032723>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### 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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### 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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 17.01.2026

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

Frauen und Männer führen gleich gut. Elternschaft aber benachteiligt die Frauen

# Die ideale Führung? Frauen und Männer im guten Mix

Eine gute Führungspersönlichkeit zeichnet sich durch charakterliche Stärken und Fachwissen aus. Ob Mann oder Frau, ist Nebensache. Eine kurze Rundschau zeigt aber: Für Frauen können Kinder immer noch Karrierebremsen sein. Das sollte sich dringend ändern, es täte vielen Gremien gut.

Von Claudia Weiss

Frauen können führen. Das ist keine Frage, und die Tatsache sollte so selbstverständlich sein, dass niemand mehr darüber schreiben muss. Aber so ist es nicht. Nach wie vor sind gemäss BFS-Statistik von 2019 immer noch 86 von 100 Pflegenden Frauen, während es schon im allerersten Satz auf der Seite des Bundesamts für Statistik zum Thema «Berufliche Stellung» heisst: «Frauen haben im Allgemeinen eine niedrigere berufliche Stellung als Männer: Sie sind öfter Arbeitnehmende ohne leitende Funktion.» Und weiter: «Diese Ungleichheit bleibt auch bei gleichem Bildungsstand von Frauen und Männern bestehen.»

Und das, auch wenn Frauen, die sich auf Führungspositionen melden, in der Regel beruflich besonders gut qualifiziert sind – und meist ganz nebenbei noch spezifisch weibliche Stärken einbringen.

**Auch in die Wirtschaft bringen Frauen einen guten Ton hinein**  
Das zeigen Chefinnen wie Suzanne Thoma, Konzernleiterin der Berner Kraftwerke BKW, die zurzeit souverän und weitsichtig die schweizweit erste Abschaltung und den Rückbau eines Atomkraftwerks leitet und mit ihrer ruhigen Art viele kritische Stimmen beschwichtigt hat. Oder Eva Jaisli, CEO der Schraubenzieherfirma PB Swiss Tools, die das Unternehmen mit si-

cherer Hand führt und sich erst noch um das familiäre und gesundheitliche Wohl ihrer Angestellten kümmert. Auch im Sozial- und Gesundheitswesen stehen vielerorts kompetente Frauen an der Spitze.

Da ist zum Beispiel Renate Monego, 57, seit September 2014 Direktorin der Pflegezentren der Stadt Zürich: Die Arbeits- und Organisationspsychologin ist ursprünglich diplomierte Pflegefachfrau und bringt als solche 13 Jahre Berufserfahrung in der Pflege und Intensivpflege mit. Sie weiss also nicht nur, wie man führt, sondern auch, welche Anliegen die ehemaligen Kolleginnen und Kollegen Tag für Tag beschäftigen. «Diesen Bezug wollte ich nie ganz verlieren», sagt sie. Noch heute macht sie jährlich ein bis zwei Mal einen «Seitenwechsel», einen Besuch in einem ihrer Betriebe, um zu sehen, was dort aktuell läuft.

## Grosses Plus: Führungspersönlichkeit mit Pflegeerfahrung

Als die Stadt Zürich ihre Wahl verkündete, beschrieb sie Monego in der Mitteilung als eine «kompetente und zielorientierte Persönlichkeit» mit «ausgeprägten strategischen Kompetenzen». Eine würdige Nachfolgerin also für ihren – männlichen – Vorgänger, der diese Position während 30 Jahren geprägt hatte. Von ihren früheren Kolleginnen erhielt sie viel Ermunterung. Geplant habe sie diese Laufbahn nicht, sagt Renate Monego, sie sei vielmehr ihren Interessen gefolgt. «Und danach wollte ich etwas mit meinem erworbenen Wissen anfangen.» Schritt für Schritt hat sie auf diesem Wissen aufgebaut: Pflegedienstleitung, Studium, Chefin der städtischen Gesundheitsdienste Zürich und jetzt Direktorin von über 2500 Mitarbeitenden in acht Pflegezentren, vier Tageszentren und zwölf Pflegewohngruppen.

Ob sie als Frau eine besondere Note in ihre Position hineinbringe? «Ich habe Mühe mit der Idee, Frauen seien anders», sagt sie

**«Frauen sind nicht anders. Aber Frauen bringen eine andere Qualität in eine Diskussionsrunde.»**

nach kurzem Überlegen. Lieber formuliert sie es so: «Frauen bringen eine andere Qualität in eine Diskussionsrunde.» Renate Monego kennt aus der Pflege die Zusammenarbeit in fast reinen Frauenteams und später die Zusammenarbeit in eher männerlastigen Leitungsteams.

Aufgrund dieser Erfahrungen sagt sie klar: «Ideal wäre ein Mix aus je zur Hälfte Männern und Frauen, und zwar in allen Teams!»

#### **Männer tun Frauenteams gut – und Frauen den Männerteams**

Den Frauenteams in der Pflege, sagt sie, täten nämlich manchmal ein paar zusätzliche Männer gut, die zwischendurch Klarheit schaffen und etwas beschliessen wollten, statt ohne Ende auf sämtliche Befindlichkeiten einzugehen und alles zu zerreden. In den Chefetagen wiederum ergeben sich ihrer Erfahrung nach oft andere Gespräche, wenn mehr Frauen dabeisitzen: «Frauen stützen sich auf ihr Know-how, sie wollen wirklich auf ihr Wissen vertrauen, bevor sie reden, und sie tragen meistens dann zur Diskussion bei, wenn ihre Aussage Hand und Fuss hat», hat Monego in vielen Runden beobachtet. Und: «Sie sind an der Sache orientiert,

nicht am Status, und sie reden nicht aus dem Gefühl heraus, auch wieder einmal etwas sagen zu müssen.»

Renate Monego schmunzelt, Klischees liegen ihr fern, aber manchmal bestätigen sie sich halt einfach selber. Dementsprechend hat sie auch festgestellt: «Frauen haben tendenziell eher die Fähigkeit, gut zuzuhören, und zwar ohne dem Gegenüber ihre Meinung aufdrängen zu wollen.» Abgesehen von solchen Unterschieden im Umgang findet sie die Frage, ob Mann oder Frau, eigentlich müsste. «Mein Vorgänger pflegte beispielsweise bereits eine sehr gute Kommunikationskultur, daran habe ich nichts geändert.»

Tatsächlich scheint der Altersbereich kein schlechter Ort zu sein für Frauen, die es in die Führung zieht:

Ausser Renate Monego führen dort Frauen wie Andrea Hornung, seit 2017 CEO, Gesamtleitung und Unternehmensentwicklung Domicil Bern AG mit 23 Standorten, 1650 Bewohnenden und 1700 Mitarbeitenden. Oder Andrea Wanner, seit 1. Mai 2020 neue Geschäftsführerin Viva Luzern mit 900 Bewohnenden in fünf Betagtenzentren und rund 1200 Mitarbeitenden.

Trotzdem hat Renate Monego auf ihrem Weg immer wieder festgestellt: Zwar mangelt es nicht an gut ausgebildeten jungen

>>

---

**«Frauen haben eher die Fähigkeit, gut zuzuhören, ohne ihre Meinung aufdrängen zu wollen.»**

---



Frauen oder Männer in Führungsgremien? Beide! Führungsfrauen aus allen drei Fachbereichen von Curaviva haben die Erfahrung gemacht, dass es oft gut tut, wenn beide die Gesprächskultur mitprägen.

Foto: Adobe Stock

Frauen, aber irgendwann kann der Entscheid für Kinder eine Karrierebremse sein. Besonders dann, wenn ein System nicht spezielle Förderprogramme zur Vereinbarkeit von Karriere und Familie bietet. Sie selber hat deshalb bewusst auf Kinder verzichtet. Und sie ist mit diesem Entscheid in guter Gesellschaft, denn sogar das Bundesamt für Statistik stellt auf der Suche nach Gründen für die geringere Anzahl von Frauen in Führungspositionen fest: «Wichtige Gründe dürften die wegen der Verantwortung für Haushalt und Kinderbetreuung eingeschränkte Flexibilität und oft geringere Berufserfahrung der Frauen sein.»

#### **Mehr Teilzeit nur auf Kosten der Heimkinder**

Das zeigt sich ausgerechnet im Fachbereich Kinder und Jugendliche besonders deutlich: Flexible Arbeitszeiten und familienfreundliche Arbeitsmodelle sind in vielen Institutionen unmöglich. Auf den ersten Blick scheint das absurd für einen Bereich, der ja das Wohl der Kinder an erste Stelle stellt. Aber beim genauen Hinsehen macht es Sinn: «Würde ich noch mehr Teilzeit-Pensen zulassen, hätten die Kinder die doppelte An-

**«Immer noch fehlen die Anerkennung der Gesellschaft und die Unterstützung durch die Arbeitgeber.»**

entschied sich das Paar bewusst gegen ein zweites Kind. Nicht zuletzt, weil die 1500 Franken Kinderbetreuungskosten pro Kind bei zwei Kindern unmöglich gewesen wären. «Auch wenn sich diesbezüglich in den letzten Jahren einiges getan hat, ist

hier noch Spielraum in der Politik», sagt sie.

Auch die Leitungsarbeit in den ersten Jahren sei nicht zuletzt deshalb möglich gewesen, weil sie schon damals an zwei Tagen von zu Hause aus arbeiten konnte. «Dies wurde vom Arbeitgeber und den Mitarbeitenden gut akzeptiert, vor allem, weil ich dafür an den anderen drei Tagen für alle sehr präsent war.»

Die Frage, ob mehr Frauen an die Spitze gehörten oder mehr Männer in die Familienarbeit, findet Manuela Gärtner, sei letztlich gar keine Frage von unterschiedlichen Fähigkeiten: «Es ist eine Frage der unterschiedlichen Sozialisierung: Immer noch fehlen die gesellschaftliche Anerkennung und die Unterstützung von Arbeitgebern für diverse Rollenmodelle.» Allerdings stellt sie in ihren Teams keinen Unterschied in der Tonalität fest, Sozialisierung hin oder her.

Ob das damit zu tun hat, dass Männer, die Sozialpädagogik studieren, generell «weiblicher» sozialisiert sind? Das kann Manuela Gärtner so nicht bestätigen. Immerhin arbeiten in ihren Teams mehrere männliche Mitarbeiter, die aus der Wirtschaft in die Sozialpädagogik gewechselt haben und sich offenbar in beiden Gesprächskulturen behaupten können.

«Es kann ja einfach selbstverständlich sein, dass Männer und Frauen gleichwertig miteinander arbeiten», findet sie, sie sei daher «für ein Sowohl-als-Auch». Genau so, wie sie generell für mehr Diversität wäre. Alte und Junge, Menschen mit und ohne Behinderung, Menschen jeglicher sexuellen Orientierung und jeder Herkunft: weniger Konfrontation, sondern mehr konstruktiver Austausch, lautet ihre Devise: «Hauptsache ist doch das Feuer für die Sache.»

#### **Beide sollten sich für Kinder und Führung engagieren können**

Wenn sich nämlich Männer oder Frauen gleichermaßen in der Kinderbetreuung engagieren, dann bleibt auch beiden genug Energie, um sich in Führungsgruppen einzubringen. Ganz einfach. Aber durchgesetzt hat sich dieses Denken noch nicht, je nach Branche sitzen Frauen in ihren Führungspositionen immer noch wackliger: Julia Jäckel, Vorstehende der Geschäftsleitung beim deutschen Verlagshaus Gruner + Jahr, schrieb unlängst in einem Gastbeitrag für die Wochenzeitung «Zeit»,



**«Frauen sind nicht anders. Aber Frauen bringen eine andere Qualität in eine Diskussionsrunde.»**

Renate Monego, 57, seit 2014 Direktorin Pflegezentren der Stadt Zürich

zahl an Bezugspersonen», sagt Manuela Gärtner, 49, Leiterin im Kinderheim Pilgerbrunnen in Zürich mit 65 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. «Das ginge voll auf Kosten der Kinder und ist vom Fachlichen her nicht vertretbar.» Zudem seien für viele Mütter die unregelmässigen Arbeitszeiten ein Kriterium, da sich diese mit den Arbeitszeiten der Väter und der Kitas nicht vereinbaren lassen.

Sie versteht aber die Anliegen der jungen Mitarbeiterinnen nur zu gut. Vor 18 Jahren hatten sich die Sozialpädagogin und ihr Mann für ein damals noch sehr ungewöhnliches Modell entschieden: Sie arbeitete im Schichtbetrieb in einem Schulheim und übernahm 2009 die Leitung eines Mädchenheims in der Ostschweiz, er wurde Hausmann und betreute die Tochter. «So sass er als einziger Mann neben Müttern auf dem Spielplatz», sagt Gärtner. Das sei manchmal für beide nicht einfach gewesen: «Mein Mann musste in dieser Position ebenfalls um Anerkennung ringen, während ich den ersten Geburtstag unserer Tochter und damit einen unersetzlichen Moment verpasste.» Damit Manuela Gärtner die Leitungsstelle annehmen und ihr Mann trotzdem den beruflichen Wiedereinstieg finden konnte,



**«Weniger Konfrontation, sondern mehr konstruktiver Austausch: Hauptsache ist doch das Feuer für die Sache.»**

Manuela Gärtner, 49, Leiterin des Kinderheims Pilgerbrunnen in Zürich

dass in Corona-Zeiten plötzlich ausser ihr nur noch Männer bei den Online-Krisensitzungen mitredeten. Die 46 Prozent Frauen, die sonst in den oberen Etagen der Redaktionen sitzen, seien hingegen still verschwunden: «Home-office bedeutet für Tausende Frauen gerade vor allem Home und wenig Office», schreibt Jäkel und beobachtet besorgt, wie in Krisenzeiten plötzlich wieder die männlichen Politiker, Wissenschafter und Philosophen den Ton angeben.

#### Frauen seien im Führungsstil manchmal klarer

Gerade deswegen und umso mehr: Frauen sollten sich in Führungspositionen wagen. Auch im Bereich Erwachsene Menschen mit Behinderung. Noch heute erlebt dort Christina Maria Affentranger Weber, 61, wichtige Gremien, in denen ausser ihr höchstens ein, zwei andere Frauen vertreten sind. Die langjährige Geschäftsführerin von Institutionen für Menschen mit Behinderung ist seit 2016 Leiterin des Fachbereichs Erwachsene Menschen mit Behinderung bei Curaviva Schweiz.

Für ihren Abschluss zur eidgenössisch diplomierten Heimleiterin hatte sie schon 1995 eine Diplomarbeit geschrieben mit dem Titel «Frauen und Männer in Führungspositionen sozial-pädagogischer Einrichtungen» und darin festgestellt, dass der Anteil von Frauen in der obersten Führungsetage verschwindend klein ist: «Spätestens auf Stufe Bereichsleitung wechselt es», hatte sie damals geschrieben. Und heute ergänzt sie: «Dies ist immer noch feststellbar.»

Das, obwohl letztlich Männer und Frauen oft gar nicht so verschieden führen. Genau genommen schneiden die Frauen sogar ein bisschen besser ab: «Sie setzen zum Teil andere Schwerpunkte und sind im Führungsstil und in der Kommunikation oft viel klarer», lautete das Fazit der Diplomarbeit. Allerdings kommen auch die Männer gut weg: «Beiden gemeinsam ist, dass sie mit ihrem Team Erfolg haben wollen, was im Sozialbereich ja oft bedeutet, dass die Menschen mit besonderen Bedürfnissen eine möglichst hohe Lebensqualität haben.»

#### «Männer überlegen seltener, ob sie genügen»

Die Frage, ob sie sich als Karrierefrau eine Familie leisten könne, stellte sich für Christina Affentranger anders: «Ich hätte wohl keine Kinder, wenn dies den totalen Verzicht auf den Beruf in einer Führungsfunktion bedeutet hätte.» Heute hat sie zwei Töchter und einen Sohn, alle mittlerweile erwachsen, und sie sagt, ihre beiden Ehemänner hätten sie jeweils in ihrem Weg unterstützt. Im Umfeld hingegen habe oft das Verständnis gefehlt für ihre Entscheidung. Und als ihr Sohn, damals noch klein, sie einmal fragte: «Mama, warum können wir nicht einfach eine normale Familie sein wie die anderen?», sei das auch für sie schwierig gewesen.

Dabei, sagt sie, habe sie einfach gemacht, was für Männer selbstverständlich sei: «Beruf und Familie unter einen Hut bringen.» Was ihr immer wieder auffällt, ist, dass Männer seltener überlegen, ob sie überall genügen, wie das Frauen oft tun. Umso mehr war sie immer wieder froh um die imposante Liste von Studien, Weiterbildungen und Diplomen, die sie vorzeigen kann. Studium in Organisationsentwicklung, Beratung, Supervision und Coaching, Masterstudium in Gerontologie und mehrere

CAS-Diplome: «Heute kommt das zwar viel seltener vor als vor 25 Jahren, aber es kann immer noch passieren, dass mir als Frau die Fachkompetenz eher abgesprochen wird als einem Mann.» Christina Affentranger erinnert sich noch gut, wie sie sich einst um eine Stelle als Geschäftsleiterin bewarb, in der sie ein Wohnhaus mit verschiedenen Wohngruppen aufbauen sollte. Als sie sich nach dem Betriebskonzept erkundigte, erntete sie verblüffte Blicke – welche Frau wollte so etwas wissen? Sie auf der anderen Seite erkundigte sich nach der Zusage für die Stelle als Erstes, ob sie diese Zusage aufgrund ihrer Fähigkeiten



**«Ich habe einfach das gemacht, was für Männer selbstverständlich ist: Familie und Beruf unter einen Hut bringen.s.»**

Christina Maria Affentranger Weber, 61, Leiterin Fachbereich Menschen mit Behinderung bei Curaviva Schweiz

erhalte oder weil sie eine Frau sei: «Als Quotenfrau hätte ich die Stelle nicht angenommen.»

Darüber, ob es Quoten braucht, streiten sich Expertinnen und Experten. Studien aus Deutschland zeigen beispielsweise, dass Quoten die Frauen tatsächlich gepuscht haben. Aber vielleicht ändert sich die Führungswelt auch ohne Quoten: durch neue Gedanken, eine andere Sozialisierung und vielleicht sogar durch die Corona-Krise. Diese bringt den Frauen zwar auf den ersten Blick viel Home und wenig Office – aber auf Dauer vielleicht auch neue Optionen, die bisher als unmöglich galten: Jobsharing, Teilzeitarbeit, Gleitzeit und Tele-Arbeit, aber auch höheren Stellenwert der Kitas in der Gesellschaft und mehr Betreuungsarbeit durch Väter zu Hause. «Corona könnte einiges ändern, was sich bisher für

Frauen als hinderlich erwiesen hatte», hofft Pilgerbrunnen-Leiterin Manuela Gärtner.

#### **Studien aus Deutschland zeigen, dass Quoten die Frauen tatsächlich gefördert haben.**

#### **«Mehr Mut und Zielstrebigkeit von Frauen»**

Auch die Direktorin der stadtzürcherischen Pflegezentren, Renate Monego, findet: «Gerade das Gesundheitswesen bietet gute Möglichkeiten.» Sie findet es daher schade, wenn Frauen eine gute Ausbildung der Familie zuliebe liegenlassen und dann einfach aus der Arbeitswelt verschwinden, und plädiert: «Ich wünsche mir mehr Mut und Zielstrebigkeit von Frauen.»

Übrigens: Wie Christina Affentranger haben auch die beiden eingangs erwähnten Führungsfrauen aus der Wirtschaft Kinder und Karriere unter einen Hut gebracht, Suzanne Thoma hat zwei Töchter, Eva Jaisli drei Töchter und einen Sohn. Wie auch immer sie das geschafft haben: Es zeigt, dass Statistiken und Einstellungen nicht unveränderbar sind. Das macht Mut. ●