

Zeitschrift: FRAZ : Frauenzeitung
Band: - (2003)
Heft: 1

Artikel: "Ja, das kann ich!"
Autor: Moser, Susan
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1053768>

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: 27.01.2026

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

«Ja,

Vier Frauen in Führungspositionen reden über den Weg zum Erfolg.

FRAZ: Was braucht frau um Karriere zu machen?

Maria (MP): Kraft, Beweglichkeit und Ausdauer.

Angelika (AB): Neben einer guten Ausbildung, die das Fundament bildet, ist es wichtig, dass wir uns strategische Netzwerke zulegen. Wir dürfen nicht glauben, mit Leistung allein könnten wir Karriere machen. Man muss auch zur richtigen Zeit die richtigen Personen kennen. Sehr wichtig ist zudem eine gezielte und ständige Weiterbildung.

Marlène (MS): In meiner Position als Personalleiterin ist mir aufgefallen, dass bei vielen Frauen konkrete Zielsetzungen fehlen. Das Alter 20 bis 25 ist entscheidend. In diesem Alter muss man klare Vorstellungen haben, wo man beruflich hin möchte. Man kann das später nicht mehr aufholen. Heutzutage sind die Kaderleute in den obersten Positionen 30 Jahre jung und mit 45 Jahren schon auf dem absteigenden Ast.

Sandrine (SG): Das ist ein grosser, entscheidender Unterschied zwischen Mann und Frau. Männer setzen sehr früh klare Ziele. Das fängt schon bei der Ausbildung an. Viele junge Frauen überlassen vieles dem Zufall, sagen sich, ich schaue mal, was so auf mich zukommt. Vielleicht hat das auch damit zu tun, dass viele Frauen sich denken, ich werde eh Kinder haben und dann nicht mehr arbeiten, was soll ich da gross in die berufliche Zukunft investieren? Männer haben es einfacher. Sie müssen sich nicht entscheiden. Männer können sowieso beides haben – Beruf und Familie.

MS: Da haben wir Frauen aber auch unseren Anteil daran, dass ein Mann überhaupt so denken KANN. In jeder Partnerschaft müsste die Aufgabenteilung ein Diskussionsthema sein.

Ist es für Frauen schwieriger Karriere zu machen als für Männer?

AB: In den Grossunternehmen haben es die Frauen schwerer. Aber auch gerade dort lassen sich die Frauen schneller bremsen. Einer Frau wird generell weniger zugetraut als einem Mann.



Maria Paul (MP), 40 Jahre, ist Unternehmerin und Managerin, Partnerin der Paul & Partner AG, einer Unternehmensberatung für die Fitness- und Freizeitindustrie.



Sandrine Gostanian (SG), 32 Jahre, ist die Initiatorin der ersten Kindercity in der Schweiz und leitet die Kindercity AG. Sie wurde 2002 von der IDEE-SUISSE zur innovativsten Unternehmerin des Jahres ausgezeichnet.

Fotos: Eve Moser

MP: Frauen trauen sich weniger zu. Ich habe in den letzten 15 Jahren verschiedenste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt und geführt. Ich konnte schon viele Führungspositionen vergeben. Es haben sich aber wenig Frauen freiwillig gemeldet. Dafür viele Männer, die ich von der Qualifikation als nicht ganz geeignet empfunden habe, aber trotzdem habe nehmen müssen.

AB: Wir Frauen stellen uns auch selbst immer wieder das Bein. Wir können uns weniger gut verkaufen. Wir sind auch weniger kritikfähig. Männer nehmen die Kritik an, würden sich aber nie selbst in Frage stellen. Wir Frauen zweifeln gleich an unserer ganzen Persönlichkeit, weil wir alles ganzheitlich betrachten.

SG: Was mir auffällt: Wir vier in dieser Runde können alle gut mit Männern funktionieren. Ich bin mit zwei Brüdern aufgewachsen. Als ich meine Karriere gestartet habe, war ich die einzige Frau, und das hat sich bis heute so durchgezogen. Ich habe akzeptiert, dass ich mit den Männern gut auskommen muss, wenn ich weiterkommen will.

Im Alter von 24 Jahren führte ich Männer, die im Schnitt 20 Jahre älter waren als ich. Das erste Jahr war Horror. Das war wie ein Prüfungsjahr, in dem sie mich quälten und austesteten, wie viel ich ertrage und wie stark ich bin. Als sie gemerkt haben, dass ich ihnen standhalte und mit ihnen und nicht gegen sie arbeite,

haben sie mich als Vorgesetzte akzeptiert und respektiert.

MP: Du musst als Frau gern unter Männer arbeiten, nicht gegen- sondern miteinander.

MS: Ich selbst habe nie empfunden, dass ich es schwerer gehabt hätte, weil ich eine Frau bin. Der Mann braucht doch genauso Durchsetzungsvermögen, Hartnäckigkeit, Beharrlichkeit und eine gewisse Zivilcourage.

Aber durch meine 12 Jahre Arbeit als Personalleiterin weiss ich, dass es für eine junge, verheiratete Frau tatsächlich schwierig ist, in eine Kaderposition zu kommen. Die Fruchtbarkeit einer jungen Frau stellt in der Berufswelt einen Makel dar. Man fragt sich, wann wird sie das erste Kind haben und aussteigen? Ist es sinnvoll sie in eine Funktion zu setzen, die einen langen Lernprozess und eine teure Weiterbildung bedingt?

Aber es ist nicht allein «die Schuld» der Wirtschaft. Wir haben in der Schweiz eine andere Familienpolitik als Schweden, Frankreich oder andere europäische Länder. Der Staat sichert die Kinderbetreuung nicht, wenn wir arbeiten gehen. Die meisten Mütter bleiben nach der Geburt zu Hause und übernehmen die Kinderbetreuung vollumfänglich.

AB: Andere Länder haben Tagesschulen. Dort werden Kinder nie zu so einem grossen Stolperstein. Ich selbst habe keine Kinder. Ich habe mich aber auch schon gefragt: Was wäre, wenn ich

das kann ich!»



Marlène Saner (MS), 46 Jahre, war 12 Jahre Personalleiterin und leitet nun den Sektor Dienstleistung bei der Gewerkschaft Syna.



Angelika Bräm (AB), 46 Jahre, leitet Evaluation, eine Executive Search Agentur für Frauen und ist Vorstandsmitglied der Wirtschaftsfrauen Schweiz.

Kinder hätte? Ich würde etwas unternehmen! Aus kleinen Ideen sind schon Petitionen entstanden. Und da verstehe ich die heutigen Eltern nicht! Warum werden da nicht mehr Vorstösse gemacht?

MS: Es hat doch Abstimmungen gegeben, aber die sind abgelehnt worden.

SG: Ich habe zwei Kinder. Ich habe eine Lösung gefunden, weil ich in einer privilegierten Situation bin, aber sicher nicht dank der Infrastruktur, die wir in der Schweiz haben. Und da sind wir noch 10 bis 20 Jahre anderen europäischen Ländern hinten nach. Für mein Projekt bin ich mal der Frage nachgegangen, wie viele Frauen arbeiten in anderen europäischen Ländern nach der Geburt zu 100 % weiter? Je nach Land sind das 77 bis 82 %. In der Schweiz sind es 17 %. Dies ist aber auch eine Frage der Kaufkraft. Hier sind wir in der feudalen Lage, dass wir es uns erlauben können, eine Pause zu machen. Aber eine Pause einlegen ist gefährlich. Fünf Jahre ist schon problematisch, bei zehn Jahren ist ein Einstieg oft gar nicht mehr möglich.

Was mich sehr schockiert: Durch mein Projekt bekomme ich tagtäglich Lebensläufe von Frauen mit Hochschulabschlüssen, die in Toppositionen waren und nun mit ihren Kindern zu Hause sitzen. Ich suche auch mal das Gespräch und frage, was machen Sie denn zu Hause? Und alle sagen mir dasselbe: Einen Teilzeitjob in ihrer Tätigkeit gäbe es nicht.

MP: Ich möchte allen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern sagen: Eine Mutter ist keine schlechtere Arbeitnehmerin! Im Gegenteil! Kinder und Arbeit unter einen Hut zu bringen, ist keine einfache Aufgabe. Das bedingt Organisationstalent und Belastbarkeit. Zudem wird dir kein Mitarbeiter auf ewig Treue schwören. Auch Männer nicht.

Ich habe als Arbeitgeberin immer Frauen und Männer unterstützt, die eine Familie gegründet haben. Wir Frauen in Führungspositionen müssen nicht nur die Frauen, sondern genauso auch die Männer unterstützen, die teilnehmen am Gedeihen ihrer Kinder und die Ära «vaterlose Gesellschaft» beenden möchten.

Ich bin überzeugt, dass die Familienarbeit einem Mann einen gesunden Ausgleich zum Business bringt. Und ein ausgeglichener, zufriedener Mensch ist ein produktiverer Mensch. Ich bin darum sehr für flexible Arbeitszeitmodelle.

Nur ist es aber in der Wirtschaft leider noch so, dass eine Frau, die Zeit für ihre Kinder haben möchte, auf Widerstände trifft. Und ein Mann wird als Weichei angeschaut und hat grad gar keine Chance zur Karriere.

Wir Führungsfrauen müssen neue Modelle schaffen!

SG: Dafür müssen wir Frauen zuerst in die Positionen kommen, in denen wir solche Modelle fördern können!

AB: Das tönt jetzt, wie wenn wir noch nie eine Frau in einer Führungsposition gesehen hätten. In den KMU (Kleine und mittlere Unternehmen) treffen wir viele Frauen in der Geschäftsleitung an. Aber es sind halt keine bekannten Unternehmen und Namen. In die börsenkotierten Topunternehmen haben wir es noch nicht geschafft.

MP: KMU sind immerhin die tragende Säule unserer Wirtschaft. Man sollte vielleicht auch mal KMU und ihre Unternehmerinnen ins Rampenlicht stellen. Nicht nur die Top Shots, die mit dem goldenen Fallschirm davon fliegen.

Was möchten Sie einer jungen Frau mit auf den Weg geben?

MP: Sie muss wissen, was sie will, frühzeitig Ziele setzen und diese verfolgen.

MS: Sich auf sich selbst konzentrieren und nicht schon von jung an die Arbeit reduzieren, um dem Partner den Haushalt zu unterhalten.

SG: Es ist ganz entscheidend, WAS für einen Lebenspartner man hat. Ohne Unterstützung wird es schwierig, Kinder und Karriere unter einen Hut zu bringen. Darum ist mein Ratschlag, zuerst den Richtigen finden, bevor man Kinder in die Welt setzt.

Frauen haben die Tendenz zur Selbstlosigkeit. Mehr auf sich selbst schauen und sich fragen, was brauche ich, um glücklich zu sein.

AB: Mehr Selbstbewusstsein an den Tag legen. Sich, wie das Männer auch können, vorne hinstellen und sagen: «Ja, das kann ich!»

Susan Moser ist eidg. dipl. Wirtschaftsinformatikerin, leitet die Cyberlink Internet Services AG und arbeitet nebenberuflich als freischaffende Journalistin.

Eve Moser ist Realschullehrerin, studiert Psychologie an der Universität Zürich und arbeitet nebenberuflich als freischaffende Fotografin.