

**Zeitschrift:** Rote Revue : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Herausgeber:** Sozialdemokratische Partei der Schweiz  
**Band:** 71 (1993)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Wie Kaderfrauen Frauen fördern : ein fiktives Interview mit starkem Wirklichkeitsbezug  
**Autor:** Pfister, Beatrice  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-341007>

### **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:** 12.04.2026

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

# Wie Kaderfrauen Frauen fördern

Ein fiktives Interview mit starkem Wirklichkeitsbezug

*Beatrice Pfister war bis Ende 1992 Beauftragte für Gleichberechtigungsfragen bei der Swissair. Sie sprach mit vielen Frauen über Möglichkeiten und Ziele der betrieblichen Frauenförderung. Ihre Erfahrungen hat sie in einem fiktiven Gespräch zusammengefasst. Die drei für das Gespräch erfundenen Frauen stehen idealtypisch für die drei vorherrschenden weiblichen Haltungen.*

**A. Müller (AM)**, 48, verheiratet; Direktorin und Leiterin des PR-Bereiches ihrer Firma: „Für mich stellte sich die Frage nach Kindern nie.“

**B. Meier (BM)**, 50, wieder alleinstehend, Personalchefin: „Eine Kaderstelle und die Mutterrolle lassen sich nicht vereinbaren. Um die 35 herum entschied ich mich bewusst für den Beruf und damit gegen eine Familie. Der Entscheid war richtig, hat aber weh getan.“

**C. Moser (CM)**, 40, Leiterin der Verkaufsabteilung: „Grundsätzlich habe ich den Entscheid für oder gegen Kinder noch nicht gefällt. Und eigentlich suche ich nach einem Weg, (m)eine spannende Führungsfunktion mit einem aktiven Mutterdasein zu verbinden.“

*Arbeiten in Ihrem Unternehmen gleichberechtigte Frauen und Männer?*

**AM:** Ja. Uns stehen heute alle Türen offen; wir können jeden Beruf ergreifen. Wir können wie die Männer Karriere machen,

wenn wir dies wollen und zu entsprechenden Leistungen bereit sind.

**BM:** Grundsätzlich Ja. Ich bin mit Frau Müllers Aussage einverstanden, was die Anforderungen an die StelleninhaberInnen anbelangt. Sie blendet jedoch die psychologische Ebene aus und unsere Betriebskultur, die immer noch männlich geprägt ist. Damit meine ich beispielsweise, dass wir viel hartnäckiger intervenieren, uns sprachlich und in der Wahl der Mittel anpassen müssen, um Gehör zu finden, oder dass unsere Leistungen noch immer strenger beurteilt und wir nicht nur an ihnen gemessen werden, sondern zusätzlich an unserem Aussehen, an den Erwartungen an Frauen im allgemeinen, die oft im Widerspruch zu jenen an Führungskräfte stehen.

**CM:** Nein, wir sind noch längst nicht gleichberechtigt. Nicht nur aus psychologischen, betriebskulturellen Gründen. Diese sind zwar mit ausschlaggebend dafür, dass die betrieblichen Strukturen, unsere beruflichen Entwicklungswege, die zeitlichen Anforderungen, das Führen schlechthin auf Männer mit traditionellen Biographien ausgerichtet sind, und die wenigen Kaderfrauen sind nur die berühmte Ausnahme von der Regel.

**AM:** Diese Aussage ist zu verallgemeinernd. In bezug auf die Kaderstellen, stimmt sie — aber das liegt an der „Natur“ dieser Stellen. Deshalb sind für mich die Frauen auch die Hauptverantwortlichen an ihrem statistischen Malaise im Kaderbereich. Entweder trauen sie sich die Leistung nicht zu, oder sie sind zu einer entsprechenden zeitlichen Präsenz nicht bereit. Kaderstellen sind grundsätzlich Vollzeitstellen; dies im Unterschied zu den Arbeitsplätzen in unseren Sekretariaten oder im Fließbandbetrieb.

**CM:** Ich wollte vorhin noch hinzufügen, dass wir überall dort bereit sind, auf die Bedürfnisse der Frauen Rücksicht zu nehmen, wo wir auf ihre Arbeitskraft angewiesen sind. Aber eben, nur solange und soweit wir dies müssen. Da ist der Frauenanteil zwar hoch. Aber das ist für mich nicht primär Frauen-, sondern vielmehr Betriebsförderung.

*Wie definieren Sie, wie betreiben Sie denn Frauenförderung?*

**BM:** Für mich geht es primär darum, die persönlichen Hindernisse aus dem Weg zu räumen, die Frauen in den Weg gelegt werden. In unserem Betrieb hat es viele intelligente und fähige Frauen, die enormen Einsatz zeigen und unter den gegebenen Rahmenbedingungen vorwärts kommen möchten. Sie schaffen es aber trotzdem nicht — gerade eben weil sie Frauen sind. Sie werden strenger und anders beurteilt als ihre Mitbewerber. Das wird nicht offen thematisiert. Offiziell heisst es: „Bei uns haben Frauen die gleichen Chancen wie die Männer“. Ehrlicher wäre: „Wir wollen keine Frau in dieser Kaderposition.“

*Was tun Sie, wenn Sie das merken?*

**BM:** In solchen Momenten nütze ich meine Position voll aus. Ich bringe den Namen von Frau XY immer und immer wieder zur Sprache, und zwar so lange, bis ich das Ziel erreicht habe.

In grösseren Betrieben sind 90% aller Kadermänner Väter, aber nur knappe 25% der Kaderfrauen Mütter; letztere sind hauptsächlich im unteren Kader tätig.

*Für Sie bedeutet betriebliche Frauenförderung somit, Ihre persönliche und beharrliche Unterstützung einer (potentiellen) Kaderfrau im Einzelfall?*

**BM:** Ja, sowie das Angebot von Standortbestimmungsseminarien an junge Frauen, damit sie sich rechtzeitig für oder gegen eine berufliche Weichenstellung entscheiden. Und vielleicht auch eine Selbstbewusstseinsschulung; diese aber nicht als reines Frauenseminar.

**AM:** Letzterem kann ich mich anschliessen. Doch grundsätzlich bin ich dagegen, dass wir im Rahmen unserer Personalpolitik von Frauenförderung sprechen. Denn wer sehr gute Arbeit leistet und in jeder Hinsicht einsatzbereit ist, der kommt bei uns weiter. Das Geschlecht spielt wirklich keine Rolle. Ich fühle mich deshalb immer irgendwie abgewertet, wenn das Thema der Frauenförderung angeschnitten wird.

*Trotzdem unterstützen sie was BM vorschlägt?*

**AM:** Ja, denn in meinem Führungsalltag erlebe ich immer wieder, dass fähige junge Frauen zögern, rechtzeitig auf die Berufskarte zu setzen und in die berufliche Weiterbildung zu investieren. Das trotz intensiver Motivationsversuche meinerseits. Später ist der Zug für sie abgefahren.

**CM:** Wie erklären Sie sich dieses Verhalten? Für mich ist es klar der Ausdruck davon, dass die Erwerbsarbeitswelt für uns nicht stimmt. Sie organisiert sich an uns vorbei. Das spüren diese jungen Frauen, auch wenn sie sich nie bewusst mit dieser Frage auseinander gesetzt haben. Es ist doch so, dass uns die betrieblichen Rahmenbedingungen in jeder Hinsicht diskriminieren. So finden gut qualifizierte

Frauen keine adäquate Teilzeitstellen und die anderen nur in Bereichen, die rationalisierungsanfällig sind oder wo sonst niemand arbeiten will. Ausserdem setzt die berufliche Weiterbildung, aber auch der zeitintensive berufliche Aufbau im Betrieb dann ein, wenn viele von uns in die Familienphase kommen.

**AM:** Das ist doch nicht frauendiskriminierend; das ist doch für die Männer gleich!

**CM:** Nur dann, wenn wir die gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen ausblenden, die Tatsache, dass die Familienarbeit nach wie vor ausschliesslich von uns zu erbringen ist.

**BM:** Ja, solange sich die Verhältnisse daheim nicht ändern, solange wird sich die Gleichberechtigung quantitativ nicht im Personalkörper niederschlagen. Vergessen Sie aber nicht die vielen Frauen ohne Familie!

**CM:** Zum ersten möchte ich sagen, dass wir sehr wohl die Rahmenbedingungen so ändern können, dass auch Frauen und Männer, die Erwerbs- und Familienarbeit miteinander vereinbaren, bei uns nicht diskriminiert werden und deshalb wie die anderen ihren beruflichen Weg machen können. Das versuche ich in meiner Abteilung. Allerdings gelingt es mir nur bis und mit der untersten Kaderebene. Die Arbeit des mittleren Kadern und auch die meinige sind zu sehr mit den übrigen Bedingungen unserer Firma verknüpft. Und zu den alleinstehenden, anpassungsbereiten Frauen: da teile ich die Analyse von **BM** über den grundsätzlichen Widerstand gegen (Kader)Frauen in der Erwerbswelt. Der muss gebrochen werden – aber nicht individuell, im Einzelfall.

**AM:** Gebrochen werden? Doch nicht etwa mit Quoten?

**CM:** Doch, ich halte Quoten für ein wirkungsvolles Hilfsmittel neben anderen. Ich messe übrigens bereits heute die mir

unterstellten Vorgesetzten auch an ihrer frauenfördernden Leistung.

Frauenförderung bedeutet heute auch Schulung und Beratung als flankierende Massnahmen; dem können sicher auch meine Kolleginnen zustimmen!

*Sie meinen also, Frauenförderung könne nur greifen, wenn sie auf verschiedenen Ebenen ansetzt. Angenommen **CM** würde der Direktion ein umfassendes Gesamtpaket zur Genehmigung vorlegen, wie würden Sie, **AM** und **BM**, sich verhalten?*

**AM:** Ich würde mich distanzieren

**BM:** Ich würde schweigen oder allenfalls die von mir erwähnten Punkte positiv kommentieren. ■

### **Nachbemerkung:**

Noch in diesem Jahr werden die eidgenössischen Räten aller Voraussicht nach ein Gleichstellungsgesetz verabschieden. Es wird insbesondere ein Verbot direkter und indirekter Diskriminierung sowie die Instrumente zur besseren Durchsetzung der Lohngleichheit verbunden mit einem ausgebauten Kündigungsschutz enthalten. **CM** wird also durch dieses Gesetz unterstützt werden. Deshalb ist mir zu meinem fiktiven Interview folgendes Bild eingefallen: Das Seil hat drei Enden – und es bewegt sich doch in der richtigen Richtung!

**Beatrice Pfister**

Beatrice Pfister, 42, ist Juristin und wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der SP Schweiz. Bis Ende 1992 war sie Beauftragte für Gleichberechtigungsfragen bei der Swissair. Sie ist Mutter einer einjährigen Tochter.