



# SVIN

SCHWEIZERISCHE VEREINIGUNG DER INGENIEURINNEN

SVIN

## NEWS

NR. 44 JULI 2014

### EDITORIAL

## FRAUEN IN FÜHRUNG – DER WEG DAHIN

**Die Schweiz hat europaweit den geringsten Anteil von Frauen in Führungspositionen. Entweder hat die Gesellschaft in der Schweiz ein Problem mit selbstbestimmten Frauen, oder die Frauen selber trauen sich zu wenig zu. Oder ist der Grund darin zu suchen, dass Schweizer Frauen erst seit 1971 das Stimmrecht haben? Tatsache ist, dass Frauen erst seit der Einführung des «Neuen Eherechtes» im Jahr 1988 selbstständig handeln dürfen. Erst ab dann stellte das neue Eherecht die Frauen den Männern gleich. So verschwand z. B. die Bestimmung aus dem Eherecht, wonach der Mann das Oberhaupt der Familie ist und die Frau den Haushalt zu führen hat. Frauen gelten somit in der Schweiz laut Recht erst seit 26 Jahren als selbstständige Wesen!**

Der Kanton Baselstadt hat in einer Volksabstimmung eine Frauenquote für die Verwaltungsräte von staats- und staatsnahen Betrieben genehmigt. Der Bundesrat hat eine Frauenquote für die Verwaltungsräte von Post und SBB eingeführt. Frauen werden zunehmend Führungspositionen einnehmen. Das lässt hoffen!

Wenn wir an Führungspositionen denken, so bringen wir den Begriff schnell mit mittleren und grossen Unternehmen in Verbindung. Doch Führung wird in zahlreichen Lebens- und Arbeitsbereichen täglich gefordert. Und jede Führungsrolle hat ihre eigenen Herausforderungen.

Es gibt in der Schweiz eine grosse Zahl an Ein-Frau-Betrieben. Diese Unternehmerinnen müssen sich selber führen. Das heisst: Ziele setzen, Strategien entwickeln, Umsetzungspläne herstellen, Probleme erkennen, Lösungen erarbeiten und diese alleine umsetzen. Disziplin ist unabdingbar. Rückmeldungen erfolgen mittels Erfolg und Misserfolg. In den Betrieben mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wirkt sich der Führungsstil prägend auf eine Firma aus. Partizipation ist erwünscht, ist aber aufwendig, braucht Zeit und muss sorgsam geplant werden. Schliesslich trägt die Unternehmerin die Verantwortung. «Kurze Entscheidungswege» sind meistens ein Faktor der Konkurrenzfähigkeit. Es ist sehr oft ein Balanceakt, welcher vermutlich in kleinen Fir-

men einfacher zu realisieren ist als in grösseren Unternehmen. Die angestrebte Partizipation braucht gemeinsam erarbeitete Regeln. Wer weiss, was wo entschieden wird, fühlt sich sicherer und motivierter.

Frauen führen vielfach gemeinnützige Organisationen oder Vereine. Die Vorstandsmitglieder entscheiden gleichberechtigt mit und verfolgen die gemeinsamen Ziele. Bei heiklen Sachgeschäften oder Entscheidungen kann es zu Missstimmungen und Frustrationen führen. Oder zur Demotivation. Da werden von der Präsidentin manchmal Wunder erwartet. Die Erfordernisse für einen Verein sind eigentlich die gleichen wie für eine Unternehmung, nur werden diese selten wahrgenommen. Klare Zuständigkeiten können die Zusammenarbeit im Vorstand enorm erleichtern. Auch dies hat mit Führung zu tun.

Frauen und Männer stellen an führende Frauen grosse Anforderungen. «Mindestens so gut wie ein Mann», zudem menschlicher! So eine Anforderung kann – wen wundert es – zu Zurückhaltung führen. Führende Frauen müssen – sollen – können einen eigenen Führungsstil entwickeln. Die viel zitierte Sozialkompetenz kommt ins Spiel. Diese ist aber weder angeboren noch geschlechtsspezifisch. Sie wird aber dank der eigenen Biografie oft «nebenbei» erworben. Oder ganz bewusst gepflegt. Liegt die Stärke der Frauen nicht vor allem darin, dass sie sich nicht von den gängigen stressigen, unmenschlichen Modellen der Wirtschaftswelt vereinnahmen lassen? Etliche Frauen haben bereits bewiesen, in grossen Unternehmen wie auch in kleinen, dass es möglich ist. Die Emanzipation nimmt ihren Lauf!

**ANNEMARIE  
FANKHAUSER**  
SVIN Vorstand



# LIMES – LADIES IN MECHANICAL AND ELECTRICAL STUDIES

**LIMES wurde im Jahr 2012 gegründet und ist das erste Frauennetzwerk in den Ingenieurwissenschaften an der ETH Zürich.**

Vor über 25 Jahren ist eine schüchterne Studentin mit der Polybahn zur ETH hinaufgefahren. Die Holzbank der Polybahn hat ihre Strümpfe zerrissen – nicht nur eine Laufmasche. Nein, ein grosses Loch. Kombiniert mit einem Mini-Jupe. Nichts zu machen. Und das am ersten Studientag des ersten Semesters. Warum hätte frau an Ersatzstrümpfe denken sollen? In der ersten viertel Stunde der Begrüssungsvorlesung wurde uns gesagt, wir seien 200 Studenten im ersten Semester Maschinenbau, 4 davon Mädchen. Das macht 2% Weibchen. Ein paar der «Buben» liessen sofort die Bemerkung fallen, dass die Mädchen aufstehen sollten, damit man sie sähe. Mädchen? Mit entsprechender Frisur? Nicht erkennen? Das werden sie noch das ganze Studium üben können.

Es hat sich einiges getan in diesen 25 Jahren. Heute, am 30. April 2014, bin ich auf demselben Weg an die ETH. Als SVIN-Vertreterin bin ich an den Frauenabend von LIMES eingeladen. LIMES – Ladies in Mechanical and Electrical Studies – ist die Frauenkommission des AMIV, dem Fachverein für Studierende in «Maschinenbau und Verfahrenstechnik» (MAVT) und «Informationstechnologie und Elektrotechnik» (ITET) an der ETH Zürich. Gemäss der LIMES-Homepage wurde die Kommission im Januar 2012 durch Studentinnen gegründet. Damit ist sie das erste Frauennetzwerk in den Ingenieurwissenschaften an der ETH Zürich.

Nach einem Jahr hatte sich die Anzahl der Mitglieder bereits mehr als verdoppelt. Grossen Anklang finden die regelmässigen Anlässe, die von LIMES organisiert werden. Dazu gehören der halbjährliche Frauenabend für Studentinnen, der jährliche Schülerinnentag, sowie diverse Exkursionen an Ingenieurunternehmen.



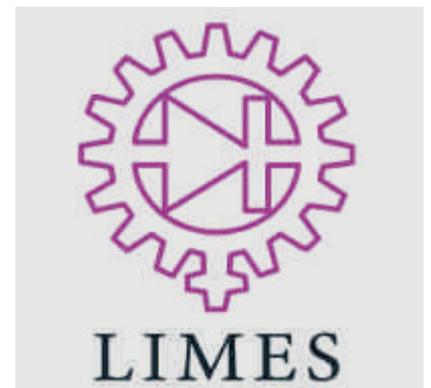
*Studentinnen hören gespannt einer Professorin zu*

Was ich beim Schreiben dieses Artikels herausgefunden habe: Der AMIV – Akademischer Maschinen- und Elektro-Ingenieur Verein der ETH – wurde im Jahre 1893 gegründet, ca. 100 Jahre vor meinem Studium, und es gibt ihn nach wie vor. Auch der Blitz, die Fachzeitschrift des AMIV, wird immer noch herausgegeben und sicher weiterhin genau so gern von den Studierenden gelesen. Nur die Herstellung dürfte sich geändert haben: Zu meiner Studienzeit wurde er mit der Schreibmaschine getippt und die Zeichnungen von Hand angefertigt. Ebenso existiert das StuZ (Studenten-Zentrum) noch, welches vor ein paar Jahren ins ehemalige Chemiegebäude umgezogen ist.

Aber es gibt auch Neues, und das freut mich besonders: LIMES – die Studentinnen sind selbständig geworden, nehmen ihre Zukunft in die Hand und kümmern sich um den Ingenieurinnen-Nachwuchs.

Heute werde ich einen ganzen Abend im StuZ verbringen, denn der LIMES-Frauenabend wird dort ausgerichtet. Das habe ich zu meiner Studentenzeit nie geschafft. Über 100 Bachelor- und Master-Studentinnen sowie Doktorandinnen finden sich ein. Das StuZ läuft an seiner Kapazitätsgrenze. Es wären

gerne noch mehr gekommen. Sobald ich diese Menge an angehenden Ingenieurinnen sehe, nehmen mich die heutigen Studentinnenzahlen wunder. Rechnet man die erstsemestrigen Zahlen in Prozent um, erhält man 10% Frauen im Maschinenbau und 8% in der Informationstechnologie und Elektrotechnik. Es hat sich was getan in der weiblichen Welt des Ingenieurwesens. Damals wechselte frau während des ganzen Studiums kaum ein Wort mit einer anderen Studentin, weil eine solche einfach nicht auffindbar war. Heute bietet LIMES die Möglichkeit, andere Studentinnen kennenzulernen und sich auszutauschen. Was auch eines der Ziele von LIMES ist, die wie folgt festgehalten sind:



*LIMES ist die Frauenkommission des AMIVs, dem Fachverein für Studenten in «Maschinenbau und Verfahrenstechnik» (D-MAVT) und «Informationstechnologie und Elektrotechnik» (D-ITET).*



LIMES-Vorstand beim Aufbau des Dessert-Bufferfs



Schwierige Wahl am Dessert-Bufferf

1. Organisation von Events, um MAVT- und ITET-Studentinnen zu vernetzen und deren Zusammenhalt zu fördern,
2. Kantonsschülerinnen über unsere zwei Studiengänge zu informieren und dafür zu begeistern,
3. Zusammenarbeit mit Ingenieurunternehmen sowie der ETH, um Studentinnen Berufsperspektiven zu eröffnen.

Punkt eins und drei kamen, eingebettet in einen kulinarischen Rahmen angefangen mit einem einführenden Apéro, am LIMES-Frauenabend zum Zug:

- Vorstellung LIMES,
- Präsentation von Zühlke. Mehrere Zühlke-Ingenieurinnen haben sich anschliessend unter die Studentinnen gemischt, um Frage und Antwort zu stehen – was von

den Studentinnen fleissig genutzt wurde,

- Nachtessen am Buffet, gesponsert von Zühlke,
- Vorstellung der SVIN,
- Präsentation von zwei Professorinnen der ETH Zürich aus dem MAVT bzw. ITET.

Abgerundet wurde der Frauenabend mit den anscheinend schon legendären Sprüngli-Torten.

Die regen Diskussionen und Gespräche haben den ganzen Abend hindurch angehalten. Für mich, seit 20 Jahren als Ingenieurin im Beruf, war es nicht nur unterhaltend und anregend, sondern auch sehr interessant, mit der nächsten Generation Ingenieurinnen zu diskutieren, zu hören wie es heute im Studium läuft und was die werdenden Ingenieurinnen für ihre Zukunft

wollen, planen und erleben.

Ich danke LIMES für die Einladung an den Frauenabend und wünsche den Ingenieur-Ladies weiterhin viel Schwung und Erfolg mit LIMES!

Kleine Ergänzung: Da ich während meines Studiums nicht auf meine Mini-Jupes und damit auf die Strümpfe verzichten wollte, hatte ich nach meinem Strumpfloch-Malheur am ersten Studientag immer Ersatzstrümpfe dabei. In der jeweils passenden Farbe. Und eine Nagelfeile. Nicht etwa für meine Fingernägel. Nein – zum Ergötzen meiner männlichen Kommilitonen – für die Holzbänke der ETH, die überhaupt und gar nicht strumpffreundlich waren. Vielleicht hat sich das seither geändert?

**SIMONE CREUX**, SVIN Vorstand

# INTERVIEW MIT DR. JULIA K. KUARK

**Dr. Julia K. Kuark: JKK Consulting, selbstständige Beraterin für Organisationsberatung, Projektbegleitung, Ausbildung und Coaching und Dozentin für Methodenschulung und Genderperspektiven an der HSLU Hochschule für Wirtschaft.**

**Die Schwerpunkte der Arbeit von Julia K. Kuark liegen bei der Gestaltung der menschlichen, technischen und organisatorischen Aspekte in Veränderungsprozessen. Als Organisationsberaterin unterstützt sie Firmen u.a. dabei, deren brachliegenden Ressourcen zu entdecken. Mit Seminaren zu spezifischen Themen wie partnerschaftliche Führung und TopSharing oder Führung für Frauen setzt Julia ein besonderes Augenmerk auf die Mechanismen, welchen Frauen weiterhin im technischen Bereich wie auch auf Führungsebenen immer noch ausgesetzt sind.**

**Beruflicher Werdegang – wie sie zu dem kam, was sie jetzt macht**

Ich habe zuerst als technische Zeichnerin in meinem Heimsort Denver und während des Studiums in Kalifornien gearbeitet. Die Technik und das Gestalterische waren ausschlaggebend für meine Entscheidung, Maschinenbau zu studieren.

Es war ein Privileg an der Stanford University studieren zu dürfen: Dort sind kreative Fächer wie «Visuelles Denken» Teil der Grundausbildung, was ein ideales Zusammenspiel von technischen Aspekten und gestalterischen Faktoren ermöglicht. Mir war schon immer die Interaktion zwischen Menschen und Maschine wichtig. In einem einjährigen Aufenthalt in Norwegen forschte ich auf dem Gebiet der Kybernetik und Robotik. Später war ich an der ETH Zürich während mehrerer Jahre am Institut für Arbeitspsychologie tätig, wo ich mich mit dem Zusammenhang zwischen Technologie und Arbeitsprozessen in Teams beschäftigte.

Das Modell «Mensch, Technik und Organisation» ist ein integrierender Ansatz, der die Schwerpunkte meiner beruflichen Aktivität als selbstständige Unternehmerin stets begleitet. Eine ganzheitliche Führung des gesamten Prozesses ist wichtig. Einer meiner Beratungsschwerpunkte ist die Umsetzung neuer Arbeitsmodelle, die unsere modernen Technologien ermöglichen, wie zum Beispiel das arbeitsorganisatorische Modell *TopSharing*.

**Was sonst noch wichtig ist über die Interviewpartnerin zu wissen**

**Meine Familie:** Meine Mutter war Innendekorateurin und hat neben der Familie ihre eigene Firma gegründet. Dieses Vorbild hat mich geprägt und den Weg zur Gründung meiner eigenen Firma beeinflusst.

**Mein internationaler Hintergrund:** Ich bin in einer interkulturellen Familie aufgewachsen und habe in Grossbritannien, in Norwegen und in der Schweiz gelebt. Ich nutze diesen Weitblick in meinem beruflichen Netzwerk: Als ehemalige Präsidentin der BPW Lenzburg freue ich mich, z. B. an einem internationalen Kongress in Korea teilnehmen zu können. Das Thema der Konferenz ist «Frauen führen in öffentlichen Ämtern, Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft».

**Und meine Passion für die Berge:** Ich bin eine begeisterte Bergsteigerin. Im Sport oder in der Führung braucht man manchmal ähnliche persönliche Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen für den Erfolg.

**Was bedeutet Führung für Sie?**

Mein Verständnis von «Führung» beruht auf derjenigen von Frau Hosking\*:

«Führen stellt eine besondere Art von Organisieren dar – gestalten, lenken und entwickeln». Führung ist ein sozialer Prozess und die Kommunikation spielt eine besondere Rolle dabei.

**Was sind die grössten Herausforderungen beim Führen?**

Für mich sind die Führungsprozesse entscheidend. Es sollen klare Aufgaben definiert werden, bei denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam Lösungen erarbeiten. Die Herausforderung ist es tatsächlich, jede Person zu fördern – sie zu nehmen, wie sie ist und für einen gemeinsamen Nutzen zu motivieren. Genau das ist die Thematik der «Diversity» und ihr «Mehrwert» für eine Firma.

**Was ist für Sie ausserdem wichtig im Themenbereich Führung?**

Eine Partnerschaft zu bilden: Alle sind auf der gleichen Augenhöhe und ziehen am gleichen Strick. Dabei gilt ein besonderes Augenmerk darauf, die Unternehmenszielsetzungen sowie die Ziele der Mitarbeitenden möglichst zusammenzubringen.

Wir leben heute in einer komplexen Welt und müssen entscheiden, in welche Richtung wir gehen – nach Rom oder nach Berlin? – und wie wir am besten dorthin gelangen. Sich in einem vernetzten System wahrnehmen, gemeinsam die Verantwortungen tragen und dann richtige Ent-

**DAS ZIEL IST ES, IN DER FÜHRUNG EINERSEITS DIE SACHKOMPONENTE UND ANDERERSEITS DIE BEZIEHUNGSKOMPONENTE IN EINER BALANCE ZU HALTEN.**



scheidungen treffen, das muss immer im Dialog passieren. Deshalb ist meiner Meinung nach die Partnerschaft ein zentrales Element der Führung.

Weitere wichtige Themen sind Kommunikation, Wertschätzung, Reflexion und auch Grenzen respektieren. Führung stellt einen Prozess dar und diese Aspekte widerspiegeln sich in dem *TopSharing* Modell.

#### **Welche Fähigkeiten sollte die ideale Führungskraft haben?**

- Sozialkompetenzen: Man muss fähig sein, auf die anderen zu zugehen,
- Systemisches Denken: Man muss Zusammenhänge erkennen,
- Selbstständigkeit und Durchsetzungsvermögen: Man soll «bei sich bleiben» (sich treu bleiben) und nicht fürchten, manchmal unbeliebt zu sein,
- Kommunikation: Man muss klar kommunizieren, sich klar ausdrücken und klare Ziele formulieren,
- Selbstkritik: bereit sein, den Prozess zu überprüfen und allenfalls Korrekturen aufzunehmen.

#### **Gibt es Unterschiede wie Frauen oder Männer führen und wenn ja, welche (z.B. Kommunikation, Entscheidungen treffen, Delegieren...)?**

Es existieren verschiedene Meinungen darüber, aber aus meiner Sicht ist der persönliche Stil zentral.

Für mich spielen einerseits die «Sachkomponente» mit einer ganzheitlichen, vorausschauenden Zielvorstellung und andererseits die «Beziehungskomponente» mit klarer Einbindung der Personen mit ihren Eigenheiten, Stärken und Schwächen zusammen. Das Ziel ist es schlussendlich, diese beiden Komponenten in einer Balance zu halten.

#### **Woran kann eine Frau erkennen, dass sie als Führungskraft geeignet ist?**

Wenn sie Lust hat, Einfluss zu nehmen und bereit ist, Herausforderungen anzupacken! Für mich tragen viele Frauen

die Führungsqualitäten «in sich», sind sich darüber aber nicht bewusst. Kompetenzen für Führung erlangen Frauen heute auch im Familienmanagement, in der Vereinbarkeit Familie und Beruf oder im Wirken eines Netzwerks wie auch in Vereinen.

#### **Was empfehlen Sie jungen Frauen, die Führungskräfte werden wollen?**

Ich empfehle jeder Frau (und jedem Mann), sich klare und persönliche Ziele zu definieren. Und Mann/Frau soll bereit sein, die Umsetzung zu planen und auf diesem Weg die nötige Unterstützung einzuholen, sei es bei einer/einem Coach, in Lerngruppen oder in einer Netzwerk Organisation, wie zum Beispiel unserem Berufsverband der SVIN. Es ist wichtig, Anregungen einzuholen, Fragen zu stellen, sich auszutauschen und zu reflektieren.

#### **Wie treffen Sie wichtige Entscheidungen?**

Ich schaue meist, welche Optionen es gibt, und wäge die Möglichkeiten ab. Ich kann aber auch nach dem Bauchgefühl entscheiden. Es hängt aber sehr stark von der Situation ab. Für wichtige Entscheidungen nehme ich mir bewusst Zeit. Speziell, wenn ich unterwegs in den Bergen Entscheidungen treffe: Da hole ich vorher die notwendigen Informationen ein (Wetter, Lawinensituation, usw.) und überprüfe die Lage noch vor Ort.

#### **Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Work-Life-Balance?**

Als selbstständige Unternehmerin habe ich die Freiheit, auf meine Work-Life-Balance speziell zu achten, indem ich die Termine selber einteilen kann. Ich habe viel Handlungsspielraum: Manchmal halte ich ein Seminar am Wochenende, und später nehme ich einen Tag während der Woche frei.

#### **Was möchten Sie noch unseren Leserinnen (und Lesern) noch mit auf den Weg geben?**

Als ehemalige Präsidentin unserer SVIN Vereinigung bin ich sehr stolz, dass wir inzwischen über 300 Frauen verbinden! Eine technische Studienrichtung und den Ingenieursberuf zu wählen, halte ich schon für eine mutige Entscheidung. Die Frage, ob man selbstständig arbeiten oder eine Führungsfunktion übernehmen will, ist dann eine Überlegung, die Schritt für Schritt angegangen werden kann. Wichtig scheint mir, dass wir der eigenen Begeisterung und den eigenen Überzeugungen folgen.

Das Gespräch mit Julia K. Kuark führte

**BRIGITTE MANZ-BRUNNER**, Geschäftsführerin SVIN

(\*Dr. Dian Marie Hosking, Professor of Relational Process at Utrecht School of Governance & long time Taos Institute, the Netherlands)

# INTERVIEW MIT ANDREA FRANZ

Andrea Franz stammt aus Nordrhein Westfalen aus einer Stadt nahe dem Ruhrgebiet. Vor ihrem Studienbeginn an der RWTH in Aachen standen Mathematik und Architektur in der Endausscheidung. Dank einem Freund erkannte sie im Bauingenieurstudium die perfekte Symbiose der beiden Fächer. Sie vertiefte in Bauverfahrenstechnik, Baubetrieb, Geotechnik und speziell im Tunnelbau.

Nicht die Jobchancen im Tunnelbau, sondern die Liebe veranlasste Andrea Franz vor über 20 Jahren in die Schweiz zu ziehen. Den beruflichen Einstieg machte sie in Bern in einem geologischen Ingenieurbüro, wo sie für die verschiedensten Bauvorhaben die geotechnischen Untergründe charakterisierte. Weitere Stationen waren ein projektierendes Ingenieurbüro, wo sie Spezialtiefbau- und Infrastrukturprojekte als Gesamtmandate leitete. Nach einem Wechsel lagen ihre Haupttätigkeiten im Projektmanagement in Form der Bauherrenunterstützung bei verkehrstechnischen Infrastrukturprojekten. Mit einem berufsbegleitenden, betriebswirtschaftlichen Nachdiplom ergänzte sie ihr organisatorisches Talent und suchte nach einer neuen Symbiose zwischen Ingenieurwesen und Betriebswirtschaft. Diese fand sie im Risiko- und Sicherheitsmanagement. Seit 2008 arbeitet sie bei der Swisi AG, dem ehemaligen Schweizerischen Sicherheitsinstitut, das als Beratungsunternehmen Lösungen im operativen Risikomanagement und der integralen Sicherheit mit Aspekten der Arbeitssicherheit, Brandschutz, Chemikalien- und Umweltsicherheit und Security anbietet. Das Unternehmen hat rund 60 Mitarbeiter und gehört zur SVTI-Gruppe, dem Kompetenzzentrum für technische Sicherheit und Risikomanagement. Innerhalb des SVTI besetzt sie als eine von wenigen Frauen eine Kaderposition. Seit über einem Jahr arbeitet sie 80%, was eher selten für eine Führungskraft in dieser Branche ist.

Andrea Franz lebt in Partnerschaft mit einem Mann, seinen zwei Kindern und einem Enkelkind. Zwischen ihren Anstellungen nutzte sie gezielt die Zeit für mehrmonatige Sprachaufenthalte in Spanien und England. Ihre Hobbys sind Biken, Bildhauen und Biografien.

## Wie viel persönliche Entfaltung und Gestaltungsspielraum bietet dir deine jetzige Position?

Viel! Es entspricht meiner Persönlichkeit, zu gestalten und zu bewegen. Mit meinem Antritt vor 5 Jahren wurde ich mit den ersten Changeprojekten überrascht. Seither befinden wir uns im fortdauernden Wandel. Insbesondere galt es in der Risikoprävention nach dem Rückzug und der Streichung von Subventionen des Gründungs-Versicherer-Pools, neue Geschäftsmodelle zu suchen und umzusetzen. Neben dem täglichen Kundengeschäft arbeiten wir in diversen Teams seit eineinhalb Jahren an einem neuen Servicepaket



«Integrales Risikomanagement – IRM», wobei ich heute den themenführenden Bereich des IRM leite. Das läuft mittlerweile sehr gut. Die schrittweise Zusammenfügung von Bausteinen um Bausteine zum Gesamtprodukt gibt mir grosse Befriedigung und lässt mich auf die anstehende Lancierung freuen.

## Wie beschreibst du deinen Führungsstil?

Ich erziele die besten Ergebnisse, indem ich den Führungsstil und Detaillierungsgrad an die Personen unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation und der bestehenden Ziele anpasse. Mein Führungsstil lässt sich mehrheitlich als situativ, ergebnis-, team- und personenorientiert, selten auch autoritär, beschreiben.

## War es eine natürliche berufliche Entwicklung hin zur Führungsposition, oder bist du eher durch Zufall da gelandet, wo du nun bist?

Eine natürliche Entwicklung beinhaltet doch immer auch Zufälle! Wichtig scheint mir aber, dass ich immer offen für Neues bin und keine festgefahrenen Karrierevorstellungen habe. Ich orientierte mich an inhaltlichen Zielen mit dem klaren Ziel, im Unternehmen abgestimmte und ausgereifte Sacharbeit zu leisten. Gleichzeitig habe ich organisatorische Talente, die mich immer wieder zu mehr Führungsverantwortung hin entwickeln liessen. Durch die Bauherrenunterstützung im teils politischen Umfeld, bei der ich in erster Linie koordinierende Führungsaufgaben, auch mit Zielgrössen wie Kosten-Nutzen-Optimierungen von Infrastrukturprojekten wahrnahm, entfernte ich mich zunehmend von der ursprünglichen Ingenieurstätigkeit. Die technische Ausprägung in meiner Arbeit wollte ich wieder verstärken, was ich an der gegenwärtigen Stelle umsetzen kann. Mit besonderer Befriedigung erfüllt mich, dass ich mit meinen Fähigkeiten in der Arbeit für Sicherheit zur Vermeidung von Schäden an Leib und Gut beitragen kann und so einen wertvollen Grund gefunden habe, mich verstärkt zu engagieren.

### **Was war deine erste Führungserfahrung?**

Ich kann keinen klaren Anfang nennen. Ohnehin können nach meinem Verständnis Führungserfahrungen im Kindergarten, auf dem Spielplatz und während des ganzen Lebens gesammelt werden. Ein Beispiel sind im weitesten Sinne Erziehende, wie Eltern, Trainer in Sportvereinen usw., die neben einer Vielfalt an organisatorischen Aufgaben viele weitere Elemente der Führungsarbeit unter Dach und Fach bringen müssen.

### **Gibt es Personen oder auch Lebensumstände, die dich speziell in deinem Werdegang unterstützt und dich geprägt haben?**

Meine Eltern, die beide abgestimmt auf die jeweilige Lebenssituation arbeiteten als ich Kind war und die mich zu viel Eigenständigkeit erzogen. Auf meinem beruflichen Werdegang gab es ebenfalls verschiedene Personen, die mich mit ihrer Persönlichkeit und fachlichen Kenntnis beeindruckten und prägten. Speziell mein erster Chef, der mich in meiner direkten und jugendlich unverfrorenen Art unterstützend und geradlinig zu führen wusste. Ich treffe immer wieder Personen, die mich durch ihre fachliche und menschliche Erfahrung und ihr Engagement im täglichen Einsatz beeindrucken.

### **Gibt es Führungsthemen, welche dich als Frau besonders beschäftigen?**

Nein, es ist immer anspruchsvoll zu führen, ob die Führungskraft männlich oder weiblich ist! Die thematische Teamarbeit braucht sehr viel Engagement, bis «die Früchte geerntet» werden können. Wenn ich dann schnelle Ergebnisse für mich selber brauche, suche ich sie auch mal in meinem persönlichen Umfeld. Putzen oder Gartenarbeit – da sind die Ergebnisse gleich sichtbar!

### **Wie konfliktfähig muss eine Führungskraft sein?**

Die Frage ist doch eher: Wie konfliktflexibel bin ich, und welches Grundvertrauen bringe ich den Mitarbeitern entgegen. An diesem Vertrauen als Basis muss stetig gearbeitet werden, um Konflikte für alle tragfähig zu lösen. Eine Konfliktbewältigung ist anspruchsvoll. In meinem gemischten Team leiste ich dazu gezielte Aufbauarbeit, um nicht in jedem Fall der Puffer und die Instanz für kleine Reibereien zu sein, die die Kollegen besser unter sich und pragmatisch lösen sollten.

Oft empfinde ich die Kommunikation mit Männern einfacher, weil sie viel direkter läuft als mit Frauen. Ich beobachte jedoch, dass sich Frauen in einem einmal bereinigten Konflikt nachhaltiger in Bezug auf die vereinbarte Lösung verhalten.

### **In der Nachwuchsdiskussion wird festgestellt, dass es zu wenig weibliche Vorbilder gibt, welche beispielsweise wiederum Frauen in ihren Teams fördern. Wie hast du diese Thematik erfahren und wie gestaltet sie sich heute für dich?**

Ich finde, Talente sollten unabhängig vom Geschlecht gefördert werden. Bei unserer Arbeit und den notwendigen Qualifikationen stelle ich fest und freue mich darüber, dass die Frauen im Rekrutierungsprozess oft besser abschneiden. Mein Team besteht derzeit aus 3 Frauen und 2 Männern. Demnächst stösst eine vierte, fähige Frau zu uns.

### **Mit vielen sicherheitsrelevanten Themen wie Störfällen, Brandschutz, Naturkatastrophen etc. verbindet man Einsatztruppen, welche traditionell den Männerdomänen mit schweren, unerschrockenen Jungs zugerechnet werden (Feuerwehr, Zivilschutz, Militär, Risiko- und Sicherheitsexperten). Diese beinhalten auch deren Rituale, die für Frauen eher schwierig zugänglich sind. Zeichnen sich bei der Beteiligung und Akzeptanz von Frauen auch Änderungen ab?**

Ich habe viele Jahre in meiner Wohngemeinde im Aargau Feuerwehrdienst geleistet und zeitweilig auch im regionalen Führungsstab als Stabschefin mitgearbeitet. Zu Anfang waren alle beeindruckt, dass ich als zugezogene Frau, die sich

## **WER ALS FRAU IN EINE EINGESCHLIFFENE MÄNNERGRUPPE EINTRIT, MUSS NICHT ALS ERSTES DIE REGELN ÄNDERN WOLLEN.**

zum Maschinendienst meldete, die einzige war, die mit einem C-Fahrausweis das Einsatzauto fahren konnte. (Den Ausweis habe ich mir vor vielen Jahren im Zusammenhang mit meiner früheren Tätigkeit auf Baustellen zugelegt. Heute sieht es auf den Baustellen und in den Einsatzdiensten erfreulicherweise schon ganz anders aus). Zu Beginn waren von Seiten der Kollegen Vorbehalte zu spüren. Als mich dann der erste Kollege mit «Hey Franz!» rief, wusste ich, dass ich ab dem Zeitpunkt dazugehörte. Grundsätzlich: Wer als Frau in eine eingeschliffene Männergruppe eintritt, muss nicht als erstes die Regeln ändern wollen. Wenn du dann dazugehörst, kannst du selbstverständlich mitgestalten. Diese schweren Jungs sind bei genauerem Hinsehen eben gar nicht so schwer.

Das Gespräch führte

**ELISABETH BECK**, SVIN Mitglied

# INTERVIEW MIT PROF. DR. DANIEL BAUMANN

**Prof. Dr. Daniel Baumann ist Leiter Stab Bildung, Forschung & Ressourcen sowie stv. Direktor am Department Life Sciences und Facility Management der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).**

**Als promovierter Agronom arbeitete Daniel Baumann ca. 20 Jahre in der landwirtschaftlichen Forschung und im Forschungsmanagement. Von dort führte ihn sein beruflicher Werdegang zum zertifizierten Senior Project Manager (IPMA Level B) und Projects Director (IPMA Level A). Er gründete und leitete eine Firma für Projektmanagement Dienstleistungen, amtierte als Geschäftsführer der Swiss Project Management Association, spm ([www.spm.ch](http://www.spm.ch)), deren Präsident er heute ist. Ferner arbeitet er als Dozent für Projektmanagement an der ETH Zürich und anderen Hochschulen und als Assessor in der internationalen Projektmanagement Zertifizierung.**

## **Wie viele Mitarbeitende führst Du?**

Ich führe als Linienvorgesetzter 40 Mitarbeitende (36 Frauen und 4 Männer). Zusätzlich bin ich als Projektportfoliomanager für etwa 40 Projekte (Gesamtheit der internen Entwicklungsprojekte) verantwortlich und führe derzeit als Projektleiter etwa 20 Mitarbeitende.

## **Welche anderen Führungspositionen hattest Du bisher schon?**

Ich war Projektleiter in internationalen Forschungsprojekten, Fachgruppenleiter, Bereichsleiter und Projektportfoliomanager bei einer Forschungsinstitution.

## **Was war Deine erste Führungserfahrung?**

Ich war Projektleiter und führte eine Fachgruppe lateral (als Primus inter Pares).

## **Was war Dein Anreiz, eine Führungsposition anzunehmen?**

Gemeinsam in einem Team etwas zu gestalten, zu bewirken und Ziele zu erreichen.

## **Wie hast Du es erreicht, Führungsverantwortung zu erhalten? Was hat Dir dabei geholfen?**

Mein Engagement für Veränderungen und in der Projektarbeit führte dazu, dass ich eine Projektleiterposition erhielt. Das war der Beginn meiner Führungstätigkeiten.

## **Was bedeutet Führung für Dich?**

Führung bedeutet: Befähigen, Motivieren in einem mediativen Sinn. Unter dem mediativen Sinn verstehe ich das Erkennen der Wahrnehmungen und Interessen von Menschen, um sie dann vor dem Hintergrund ihrer Wahrneh-



mungen und Interessen für ein gemeinsames Ziel zu begeistern und zu befähigen.

## **Was sind die grössten Herausforderungen beim Führen?**

Die Menschen zu befähigen, sie zu motivieren und im Sinne der Mediation immer wieder neue Win-Win Situationen zu finden.

## **Was bedeutet Macht für Dich?**

Macht bedeutet für mich Verantwortung zu übernehmen.

## **Welche Rolle spielt Kommunikation beim Führen?**

### **Was ist in der Kommunikation wichtig?**

Kommunikation ist die Grundlage beim Führen. Wichtig sind dabei Transparenz, Zielorientierung und Struktur.

## **Wie konfliktfähig muss eine Führungskraft sein?**

Eine Führungskraft muss aus meiner Sicht nicht konfliktfähig, sondern mediationsfähig sein. Sie soll in der Lage sein, die Wahrnehmung von Konfliktpartnern zu erkennen und zu verstehen. Sie soll die Interessen der Konfliktpartner erkennen und verstehen und soll die Beteiligten in die Lage versetzen, selber Lösungen zu erarbeiten. Diese Lösungen sollten idealerweise im Konsens entstehen.

## **Wie gehst Du mit Konflikten um?**

Ich versuche Konflikte früh zu erkennen, bespreche sie mit den Beteiligten und mediere dann. Als Selbstbeteiligter hole ich mir Unterstützung z.B. von einem Mediator.

## **Welche Chancen und Risiken siehst Du durch die Ausübung Deiner Führungsposition?**

Chance sowohl für mich persönlich als auch für die Organisation ist es, die Zukunft zu gestalten, etwas zu verbessern und damit auch zu teilen. Risiko ist für mich, meine Füh-

rungsverantwortung nicht zu erkennen und zu erfassen: «Ich sehe nicht, was ich nicht sehe».

### **Was macht Dir in Deiner Führungsverantwortung am meisten Freude?**

Die Zusammenarbeit im Team.

### **Was für Ausbildungen und Weiterbildungen im Bereich Führung hast Du besucht?**

Ein MAS Projectmanagement bildete die Grundlage, verschiedene Führungskurse und Ausbildungen als Wirtschaftsmediator waren wichtige Ergänzungen.

### **Was gewichst Du bei ihrer Tätigkeit höher, Führungskompetenz durch Schulung oder durch Erfahrung?**

Methodenwissen ist wichtig, aber erst mit Erfahrung entsteht die erforderliche Führungskompetenz.

### **Welche Fähigkeiten erachtest Du als zwingend für eine Führungsperson?**

Mediationskompetenz ist das Wichtigste: Zuhören können, sich in andere hineinzufühlen, die Sicht der anderen erkennen und die Fähigkeit haben, gemeinsam Ziele zu entwickeln. Eine Führungsperson muss Menschen befähigen können, Ziele zu erreichen.

### **Was glaubst Du: Kann jeder Mensch es lernen, gut zu führen, oder ist dies «irgendwie» angeboren?**

Es braucht wohl beides, Talent und Wissen. Freude am Menschen ist die Voraussetzung. Mit dieser Voraussetzung kann man lernen, gut zu führen. Auf der Basis einer Begabung kann man das erforderliche Handwerk aber durchaus lernen.

### **Wie beschreibst Du Deinen Führungsstil (z.B. autoritär, karitativ, kooperativ, laissez faire)?**

Mein Führungsstil ist mediativ (wie oben beschrieben).

### **Wie weit passt Du Deinen Führungsstil auf die Mitarbeitenden an?**

So weit wie es die gemeinsam zu erfüllende Aufgabe erfordert, passe ich meinen Führungsstil den Mitarbeitenden an. D.h. wenn es die Situation zulässt, versuche ich die Interessen und Ziele der Mitarbeitenden miteinzubeziehen.

### **Wie kollegial führst Du Deine Mitarbeitenden?**

Ich führe kollegial, im Sinne von partnerschaftlich, nicht im Sinne von jovial.

### **Wie hat sich Dein Führungsstil im Laufe Deiner Karriere entwickelt?**

Früher habe ich vor allem basierend auf gegenseitigem Respekt geführt, inzwischen ist dazu das mediative Element gekommen, also: befähigend, motivierend und wertschätzend.

### **Welches sind Deine drei wichtigsten Werte in Bezug auf Deine Führungstätigkeit?**

Die drei wichtigsten Werte sind: Selbstverantwortung, Reflexionsfähigkeit und Authentizität.

### **Wie beschreibst Du die ideale Führungskraft? – Welche Fähigkeiten sollte die ideale Führungskraft haben?**

Eine gute Führungskraft muss authentisch sein, aber nicht unbedingt ein Vorbild. Gute Führungspersonen sind Menschen mit Motivationsfähigkeit, die ihre eigene Begeisterung auf Mitmenschen übertragen können.

### **Welche drei Eigenschaften zeichnen Deinen idealen Mitarbeitenden aus?**

Es sind die gleichen Fähigkeiten wie jene der idealen Führungskraft: Selbstverantwortung, Reflexionsfähigkeit und Authentizität. Eine gute Mitarbeiterin muss etwas subversiv sein, sie soll die Aufgaben immer kritisch konstruktiv hinterfragen.

## **DIE DREI WICHTIGSTEN WERTE SIND: SELBST-VERANTWORTUNG, REFLEXIONSFÄHIGKEIT UND AUTHENTIZITÄT.**

### **Was sind die Unterschiede, ob Frauen oder Männer führen (z.B. in der Kommunikation, beim Entscheidungentreffen, Delegieren...)?**

Frauen kommunizieren mehr auf der Beziehungsebene, während Männer sich oft auf die Sachebene beschränken. Zum Beispiel bei Entscheidungen und beim Delegieren ist es Frauen wichtig, nicht nur an die Sache, sondern auch an die Beziehung zu denken. Sie setzen die Entscheidung oft auch in einen Beziehungskontext.

### **Wie triffst Du wichtige Entscheidungen?**

Bevor ich entscheide, höre ich anderen zu, ich bedenke die systemischen Konsequenzen meiner Entscheidung, soweit ich sie überblicken kann und entscheide dann oft auch mit viel Intuition. Ich vertraue meiner Intuition und meiner Erfahrung, denn oft habe ich nicht alle Informationen.

### **Wie zufrieden bist Du mit Deiner Work-Life-Balance?**

Meine Arbeit und meine privaten Engagements bilden eine Gesamtheit, die ich nicht trennen kann und will. Ich erlebe Flow, Stress und Erholung überall und fühle mich so ausgeglichen.

**Was empfehlst Du jungen Frauen, die Führungskräfte werden wollen? Wie können sie dies am besten erreichen?**

Als Führungskraft fällt man auf, wenn man Verantwortung übernimmt und Engagement zeigt. Es eignet sich z.B. spontan eine Projektleitung zu übernehmen, um etwas zu verändern. Das gilt übrigens für Frauen und Männer gleichermaßen.

**Woran kann eine Frau erkennen, dass sie als Führungskraft geeignet ist?**

Man erkennt seine Eignung als Führungskraft, wenn die Führungs- und Managementtätigkeit Spass macht! Wer als Projektleiterin gerne Sitzungen leitet, gerne gemeinsam mit anderen Lösungen erarbeitet, sich freut, wenn andere motiviert und erfolgreich sind, Konflikte als Chance sieht, statt ihnen aus dem Weg zu gehen, gerne mit dem Team die Erfolge feiert,... weiss, dass sie sich als Führungsperson eignen könnte.

**Was sind Deine wichtigsten Führungsinstrumente (z.B. Feedback geben, Zielvereinbarungen, Meetings, «offene Tür», Vorbild sein,...)?**

Meine wichtigsten Führungsinstrumente sind: Fragen zu stellen, mein eigenes Tun zu reflektieren und Feedback geben.

**Was ist für Dich ausserdem wichtig im Themenbereich Führung?**

Das Wichtigste in der Führung ist ein positives Menschenbild und Freude am Umgang mit Menschen.

**Was möchtest Du unseren Leserinnen und Lesern noch mit auf den Weg geben?**

Probiert Führung einfach aus! Dies geht z.B., indem Ihr eine Projektleitung übernimmt. Der Einstieg über Projektmanagement ist für angehende Führungskräfte ideal. Man kann sämtliche Facetten der Führung und des Managements in der Gesamtkomplexität erfahren, lernen und erkennt dabei auch schnell, ob es Spass macht. Ich wünsche Euch viel Freude und Erfolg dabei und freue mich, wenn es in Zukunft viel mehr Projektleiterinnen gibt!

Das Gespräch mit Daniel Baumann führte  
**INGRID GIEL**, SVIN Vorstand

## INTERVIEW AVEC DR. NADIA PLATA

**Nadia Plata a un master en Chimie de l'université de Genève et un doctorat en science technique en biotechnologie environnementale de l'EPFL. Elle est fondatrice et directrice de l'entreprise Eptes basée à Vevey. Elle a reçu en 2013 le prix «femme entrepreneur romande».**

**Pouvez-vous décrire votre entreprise :**

Eptes offre des services et des produits dans différents secteurs. Nous fabriquons des instruments pour des applications dans la R&D et la production dans le domaine de l'alimentaire, des parfums et des aérosols. Nous offrons également des services et du conseil dans le domaine environnemental et notamment dans la dépollution des sols, air et gestion des déchets. Nous sommes également impliqués dans d'autres projets scientifiques, comme cette année ou nous organisons un forum Européen sur la biotechnologie des arômes.

**Quel a été votre parcours ?**

Après plusieurs années de formation (PhD en Sciences Techniques, Exécutive MBA et diplôme en droit international de l'environnement) et également d'expérience professionnelle dans divers secteurs, j'ai décidé de mettre en pratique et d'exercer quotidiennement le travail qui me plairait et qui



me conviendrait en particulier pour pouvoir être tous les jours avec mes enfants. C'est vrai qu'aujourd'hui encore, il m'arrive parfois de donner des indications techniques alors que j'ai les mains dans la farine pour gâteaux. On peut dire que j'ai créé une entreprise spécialisée dans la technologie, en générale assez pointue, depuis ma cuisine.

# AUJOURD'HUI, C'EST VRAIMENT POSSIBLE DE CONCILIER CARRIÈRE PROFESSIONNELLE ET VIE DE FAMILLE.

## Comment dirigez-vous votre entreprise, quel est votre 'style' ?

J'ai un style de direction très souple et très agile de telle manière que l'on s'adapte chez nous facilement aux changements. Nos décisions sont rapides, nous sommes très exigeant du point de vue de la qualité de nos produits. Nous sous-traitons la plupart de nos travaux et production par contre nous nous occupons de la partie marketing et vente.

## Que pensez-vous de la direction d'entreprise, quelles qualités faut-il avoir ?

Pouvoir prendre des risques et dormir le soir comme un bébé. Avoir la capacité de gérer avec efficacité le cash-flow, savoir et aimer travailler en groupe, et savoir écouter les besoins des clients. Et surtout au début ne pas s'engager avec de gros montants tant que les premières expériences n'ont pas été faites.

## Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez été confrontée ?

Les difficultés sont ma tasse de café matinale, la plupart du temps c'est au niveau technique et production, aussi la gestion des délais de livraison. Mais avec le temps on réalise que ces difficultés n'ont aucune importance car le plus important, c'est que l'entreprise avance chaque année, et ceci grâce aux personnes formidables avec qui je travaille où je collabore.

## A votre avis, y-a-t-il une différence entre la gestion d'entreprise pour un homme et pour une femme ?

Les femmes à mon avis ont deux atouts majeurs qui pourraient leur faciliter la direction d'une entreprise. L'intuition féminine et la facilité de gérer plusieurs choses à la fois. En effet, pour diriger une entreprise, il faut beaucoup d'intuitions, savoir si on doit s'engager ou pas dans un projet, sentir si une affaire pourrait être bonne ou bien cela va être difficile, etc. Le deuxième atout, c'est notre capacité de gérer plusieurs choses à la fois, qui est essentiel dans la direction d'une entreprise.

## Quels conseils donneriez-vous à une jeune femme ?

Je dirais que les femmes et les hommes doivent être pré-

sents les deux dans tous les domaines en particulier dans l'économie. Aujourd'hui, on est encore loin d'avoir une parité des femmes dans les entreprises en particulier dans la direction, donc je dirais aux jeunes femmes qui décident de se lancer qu'il y'a de la place et beaucoup d'espace en parti-

culier dans le domaine technique pour créer et développer et s'épanouir dans le modèle qui leur convient sans sacrifier la vie de famille.

## Etes-vous satisfaite de l'équilibre vie professionnel-le-vie privée ?

Oui, je suis contente d'avoir eu le courage d'abandonner un jour un poste de cadre bien payé et de me lancer dans cette aventure avec peu de moyen. J'ai pu voir grandir mes enfants chaque jour tout en vivant pleinement ma carrière professionnelle.

## Est-ce que le prix de la femme entrepreneur 2013 a changé quelque chose ?

Le prix de la femme entrepreneur de l'année 2013 n'était pas uniquement pour moi, c'était le prix de toutes les femmes qui ont un rêve ou un projet et qui souhaiteraient le concrétiser. Ce prix est arrivé au moment où j'avais besoin d'une certaine assurance que j'allais dans la bonne direction. Cela a permis à Eptes de se faire une petite place en Suisse et maintenant en Europe. Merci au CFE (Club des Femmes Entrepreneurs)!

## Y a-t-il autres chose que vous aimeriez communiquer à nos lectrices ?

Aujourd'hui, c'est vraiment possible de concilier carrière professionnelle et vie de famille. Donc, quel que soit votre rêve ou votre projet, allez jusqu'au bout, car ce n'est pas uniquement le résultat final qui est important mais c'est également toute l'aventure pour y arriver qui mérite d'être vécue.

Propos recueillis par **SOUAD SELLAMI**,  
Comité de l'ASFI/SVIN

### LISTE DES LIENS SE RAPPORTANT À L'INTERVIEW:

<http://femmes-entrepreneurs.ch/> : (Club de Femmes Entrepreneurs (CFE), en allemand Club für Unternehmerinnen (CFU), en anglais Club for Women Entrepreneurs (CWE)).

<http://www.rts.ch/video/info/couleurs-locales/4575243-la-directrice-d-epetes-nadia-plata-est-la-femme-entrepreneur-de-l-annee.html>:

Vous y trouvez le reportage avec Nadia Plata nommée «Femme Entrepreneur de l'Année 2013».

<http://www.eptes.com/>

# GEDANKEN VON ZHAW-STUDIERENDEN ÜBER DAS THEMA FÜHRUNG

**Erika, Jeannette, Martina, Philippe und Thomas studieren an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) Lebensmitteltechnologie im 4. Semester. Im April 2014 haben sie gemeinsam mit Ingrid Giel über das Thema Führung nachgedacht.**

## Wann ist man eine gute Chefin bzw. ein guter Chef?

**Sozialkompetenz** ist wichtig. Sozialkompetenz zeigt sich zum Beispiel, wenn man als Chef das Beste aus den Mitarbeitern herausholt. Unscheinbare Mitarbeiter haben oft ein grosses Potenzial. Und trotzdem bekommen sie oft keine Chance, weil es ihnen niemand zutraut. Sie haben schlechte Zeugnisnoten oder haben beim Vorstellungsgespräch vielleicht nicht das richtige Outfit an. Wenn man sie dann so nimmt, wie sie sind und sie in einem guten Team sind, können sie viel leisten.

Sozialkompetenz ist, auf jeden eingehen, so wie er ist. Es ist auch, im Team eingreifen, wenn es nicht stimmt und es nicht einfach so laufen lassen – das heisst führen können.

Die **Offenheit** von Chefs und Führungspersonen ist sehr wichtig. Es muss **Glaubwürdigkeit** da sein. Insbesondere **Vertrauen** ist wichtig: Mitarbeitende müssen dem Chef vertrauen können, so wie auch umgekehrt. Wichtig ist auch, dass ich als Mitarbeiter weiss, an was ich bin und was die Chefin von mir denkt. Und dass sie mir sagt: Das ist gut gewesen, und das ist schlecht gewesen. Damit ich weiss, das ist jetzt in Ordnung gewesen, oder ich weiss, ich soll es doch anders machen.

## Was ist gute Führung?

Es ist auch in einer flachen Hierarchie wichtig, dass jemand führt. Es ist wichtig, dass die Leute jemanden haben, an den sie sich halten können.

Ein Chef von mir war mega nett und menschlich – doch ihm sind alle auf der Nase herumgetanzt. Und der andere Chef, den ich hatte, war genau anders: Er war ein «riesen A...». Er hat aus seiner Sicht nie etwas falsch gemacht und ist nie schuld gewesen. Bei ihm sind es immer die anderen gewesen. Doch bei ihm ist es gelaufen. Gute Führung ist, wenn man das Gleichgewicht zwischen beiden Eigenschaften findet: ein Gleichgewicht zwischen dem Menschlichsein und dem Sagen-wo-es-langgeht.

Und **ein Chef ist kein Kollege**, es muss eine Hierarchie da sein.

Eine Chefin ist nicht nur diejenige, die befiehlt, was zu tun ist, sondern sie sollte jemand sein, auf die man zurückgreifen kann, wenn etwas nicht so gut läuft oder wenn man etwas nicht versteht. Ein Chef soll erklären können, wie

es funktioniert und wie ich es am besten mache. Und er soll einem auch helfen. Er muss sicher auch **Fachkompetenz** haben. Er darf nicht nur im Büro sitzen. Wenn er eine Einsatzplanung macht, muss er wissen, was wirklich läuft.

Eine Chefin muss einen **Einblick haben**, was die Mitarbeitenden leisten und was die Probleme sind. Nur dann kann sie entsprechend darauf eingehen.

Wichtig ist, dass Chefs eine **klare Linie** haben. Sie dürfen nicht je nach Tageslaune unterschiedlich sein. Denn der Chef beeinflusst im Team alles.

Im Arbeitsverhältnis sollte man nicht zu persönlich sein. Denn wenn das Arbeitsverhältnis zu persönlich ist und es zu Problemen kommt, dann werden die Probleme noch grösser: Die Konflikte werden dann persönlich.

Die Chefin **soll sehen und erkennen, was man macht**.

Die **Wertschätzung** gegenüber den Mitarbeitenden ist wichtig – und das ist leider nicht immer vorhanden. Und da können kleine Gesten und Kleinigkeiten sehr viel ausmachen.

Wenn ein hoher Chef durch die Firma läuft, und ich als einfacher Mitarbeiter von ihm mit meinem Namen angesprochen werde und er mich kennt – das ist Wertschätzung.

Gute Chefs wissen, welche Aufgaben man an welche Mitarbeitenden übertragen kann.

Wichtig ist, dass man als Mitarbeiter weiss, woran man ist. Dabei die Art und Weise entscheidend, wie der Chef oder die Chefin es mir sagen, was sie von mir denken. Sie müssen mir gegenüber immer respektvoll und wertschätzend sein.

Wichtig ist auch ein respektvoller Umgang mit verschiedenen Nationalitäten.

## Kann man es lernen, eine gute Chefin oder ein guter Chef zu sein?

Eine gute Führungskraft zu sein, ist angeboren. Und man kann es auch teilweise lernen.

Gewisse Kompetenzen muss man mitbringen: etwas aus der Sicht der anderen sehen können, selbst kritikfähig sein, als Chef nicht alles an sich reissen wollen. **Chefs müssen delegieren können**. Gute Chefs zeichnen sich dadurch aus, dass es weiter geht, auch wenn sie mal 2 Tage abwesend sind. Sie sollen führen und nicht alles selber machen.



Das Auftreten ist wichtig. Führungskräfte sollen etwas ausstrahlen: so wie sie einem begegnen, das muss stimmen. Die Persönlichkeit soll ausgeglichen sein, sie sollen auf die Leute eingehen, sollen zuhören können und eine positive Einstellung haben. Sie sollen zuverlässig und aufgestellt sein.

Die Ausbildung ist dann wie ein Feinschliff der Persönlichkeit. Dort kann man Tipps erhalten, wie man etwas umsetzen kann. Man kann Möglichkeiten kennenlernen, wie man in bestimmten Situationen handeln kann wie z.B. in der Konfliktbewältigung. Später kann man das dann alles persönlich umsetzen. Es gibt Ansätze und Werkzeuge, es gibt aber nicht DIE Lösungsstrategie. Man muss für sich selbst herausfinden, wie man es dann passend anwendet. Vieles kommt dann mit der Erfahrung.

**Braucht man Führung? Oder kann man Gruppen einfach sich selbst überlassen und dann funktioniert es?**

Wenn man Gruppen bildet, führt irgendeiner auf eine Art immer. Es gibt immer Menschen, die lieber geführt werden und andere, die gerne das Heft in die Hand nehmen und sagen, wo es lang geht. Es kristallisieren sich Führungskräfte heraus. Das sieht man schon im Kindergarten.

Ich habe eine Fussballmannschaft von 8-9-Jährigen mittrainiert. Auch da hat man das schon gemerkt: Die einen wollen eher Chef spielen, und die anderen rennen denen nach und finden alles super, was die Anführer machen. Die Chef spielen wollen, sind oft die besseren. Aber oft meinen sie, dass sie noch besser sind, als sie es wirklich sind. Bei den Jungen, vor allem im Teenageralter, geht es oft darum zu konkurrieren. Bei einigen bleibt das dann, und bei anderen geht dieses Verhalten später verloren.

Bei Mädchen und Jungen ist das unterschiedlich. Meine Erfahrung bei den Pfadis (bei 10-12-Jährigen) ist, dass es bei Mädchen in Gruppen alles sehr harmonisch ist. Bei Jungen ist das anders. Sie versuchen, sich gegenseitig auszustechen und der Beste zu sein und der Stärkste.

Bei meinen beiden Söhnen, die 13- und 15 Jahre alt sind, kann ich das nur bestätigen: Es ist ein richtiger Machtkampf zwischen ihnen. Und auch ihrem Vater gegenüber: mit allen Mitteln – körperlich und verbal. Insbesondere der Ältere zeigt das dem Jüngeren gegenüber.

Bei meinem älteren Bruder war das mir gegenüber früher auch so. Und ich wollte auf jeden Fall anders sein wie mein Zwillingbruder.

Ich war das Vorbild meinem jüngeren Bruder gegenüber.

Einen Konkurrenzkampf gibt es auch zwischen Mädchen – aber nie so offen. Es geht eher hinten herum.

Bei Mädchen ist es eher so: Sie denken, dass die anderen vielleicht etwas anders wollen und dann wollen sie sich anpassen. Aber dann sind sie trotzdem unzufrieden. Bei Jungen ist es so, die wollen etwas und ziehen es dann durch.

**Führen Frauen anders wie Männer?**

Frauen führen oft weniger direkt.

Ich habe als Frau lieber in einem Männerteam gearbeitet: Es ist direkter. Mein Chef ist zwar eher ein zurückhaltender gewesen. Man hat sich die Arbeit bei ihm holen müssen, aber er ist transparent gewesen.

Ich habe eine Zeit lang nur mit Frauen zusammengearbeitet. Und das ist ziemlich anstrengend gewesen. Man sagt nichts offen, man schreit sich nicht an. Dort sagte man nie wirklich, was man will. Das ist viel gemeiner. Und wenn es nicht so herauskommt, wie man es sich vorstellt, dann ist man gleich hässig.

Meine Chefin war überfordert gewesen und nicht so fachkompetent. Man wusste nie, woran man war.

Ich habe als Mann in einem Frauenteam mit einer Chefin Praktikum gemacht: Es war dort ruhiger als mit Männern, und man ist dort netter miteinander umgegangen.

**Welche Eigenschaften soll Euer Traumchef bzw. Eure Traumchefin haben?**

Wichtig sind: **Offenheit, Ehrlichkeit, Vertrauen, Persönlichkeit, Menschlichkeit, Wertschätzung, hinter dem Team stehen, etwas auf den Punkt bringen, selbst offen sein für Kritik.**

**Wollt Ihr später Projektleiter oder Linienvorgesetzte sein?**

Sowohl als auch. Beides sind schwierige Aufgaben. In Projekten gibt es immer wieder etwas Neues und immer wieder ein neues Team – dort muss man sich immer wieder auf die unterschiedlichen neuen Leute einstellen. Es ist komplexer, sich in ein Projekt einzuarbeiten.

Chef in der Linie sein, bedeutet: länger andauernde Probleme insbesondere zwischenmenschliche Probleme haben, Umgang mit vielen Nationalitäten und Weiterentwickeln der Mitarbeitenden. Da braucht man noch mehr zwischenmenschliche Fähigkeiten, noch mehr Sozialkompetenz,

und auch interkulturelle Kompetenzen. Man braucht dort ein gewisses Alter und sollte schon Erfahrung haben. Optimal ist es, wenn man in einer Firma in eine solche Führungsposition hineinwachsen kann.

**Wie ist das mit der Macht?**

Macht ist Verantwortung!

Man darf Macht nicht ausnutzen.

Als ich Führungsverantwortung hatte, kamen alle Mitarbeitenden auf mich zu und wollten mich beeinflussen. Das war anstrengend für mich.

Macht ist zum Guten für das Team. Man kann durch Macht etwas bewirken!

**Macht und Verantwortung sind gleichwertig. Es ist eine Chance, eine Möglichkeit.**

Macht macht mir auch Angst, dass ich etwas falsch mache.

**Was noch wichtig ist:?**

Wie kann ich als Mitarbeiter mit meinem Chef umgehen, wenn ich Probleme mit ihm habe?

Man muss auch bei Chefs Fehler tolerieren können und Verständnis zeigen. Sie sind auch nur Menschen.

Ich frage mich, woran ich erkennen kann, dass ich als Chefin geeignet bin?

Das Gespräch mit den ZHAW- Studierenden führte **INGRID GIEL**, SVIN Vorstand



*Erika, Jeanette, Martina, Philippe und Thomas an der ZHAW in Wädenswil*

# SIND SIE EINE ERFOLGREICHE FÜHRUNGSKRAFT?

## Was macht eine gute Chefin oder einen guten Chef aus?

Zutreffendes in der nachfolgenden Checkliste ankreuzen und herausfinden, ob Sie eine gute Chefin/ein guter Chef sind.

Von Mitarbeitenden werden immer wieder die folgenden Eigenschaften für gute Führungskräfte genannt:

Eine gute Führungskraft:	trifft zu:	
glaubt an mich	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
gibt mir Aufgaben, die mich anspornen	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
unterstützt mich dabei, mich weiter zu entwickeln	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
gibt mir die Freiheit, die ich brauche	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
versucht nicht, mich nach ihren Vorstellungen zu formen	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
kann Fehler zugeben und daraus lernen	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
will sich selbst weiterentwickeln	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
spricht offen und direkt	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
respektiert mich	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
zeigt uns den Sinn und die Zusammenhänge	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
sorgt dafür, dass wir in Ruhe arbeiten können	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
inspiriert unser Team	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
hört auf uns	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
lässt uns unsere eigenen Ideen umsetzen	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
glaubt an uns	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

Mitarbeitende im Gespräch mit **INGRID GIEL**

## Führung



«Führung muss man wollen» hat jemand gesagt. Einverstanden im Bereich Leadership. Doch ist Ihnen eigentlich bewusst, in wie viele Führungsangelegenheiten Sie täglich sonst noch involviert sind?

Nehmen Sie nur Ihren Schul- oder Arbeitsweg: Unter Umständen profitieren Sie von Ihrem persönlichen Führerausweis oder bewegen sich vielleicht lieber mitsamt dem Zugführer auf einer Führungsschiene? Je nach Möglichkeit und ökologischer Lebensführung konsultieren Sie stattdessen den Veloführer. Einfach nicht wundern, dem Sprichwort nach landen Sie früher oder später in Rom.

Im Job führen wir Beweise, Gespräche, Reisegruppen, Blinde, einen Tanz auf, Geschäfte, Haushalt und Familie, den Vorsitz oder Protokolle. Und im Minimum führen wir doch alle etwas im Schilde!

Und woher können wir führen? Sportlich formuliert könnte man sagen: Führungstraining bringt Führungskraft. Allerdings füllen wir oft Führungsrollen aus, ohne jemals im Führungslehrgang gesessen zu haben. Vielleicht erhielten wir stattdessen eine zielführende Einführung und wurden nicht in die Irre, sondern auf den richtigen Weg geführt?

Offenbar lässt sich der Umgang mit Führung erlernen. Ob aus engagierter Führung eine Überführung resultieren kann, ist unklar. Passen Sie in jedem Fall auf, denn es heisst ja oft: «Wegen guter Führung entlassen»!

In unserer Freizeit wimmelt es ebenfalls von Führung. Sicher genossen Sie schon die eine oder andere Verführung. Vielleicht erinnern Sie sich an eine interessante Vor- oder eine unterhaltsame Aufführung? Was die Frage aufwirft: Ist die erste Geige eigentlich ein Führungsinstrument?

Sie sehen, ohne Führung geht gar nichts. Seien Sie besorgt, dass Sie nicht an der Nase herum, aufs Glatteis oder hinteres Licht geführt werden. Möge Ihr Weg zum Erfolg führen!

**CLAUDIA REHM**, SVIN Vorstand

**STAMMTISCHE**

**Stammtisch in Zürich**

Der Stammtisch in Zürich findet alternierend am zweiten Dienstag bzw. am zweiten Mittwoch jeweils in den ungeraden Monaten ab 18.30 Uhr statt. Die Mittwochstämme werden im Restaurant Topolino (Falkenstrasse 26, Nähe Bahnhof Stadelhofen), die Dienstagstämme im Restaurant NEW POINT (Kasernenstr. 77a, Nähe Hauptbahnhof Zürich) abgehalten. Stammtisch-Termine auf der Website unter Agenda und laufende Informationen direkt per Email bei Anita Lutz anfragen: anita.lutz@bluewin.ch

**Stammtisch in Luzern**

Die Koordination mit der Gruppierung fia «Fachgruppe Ingenieurinnen und Architektinnen» von Swiss Engineering hat sich aufgelöst. Die Durchführung des Stammtischs in Luzern wird neu organisiert. Informationen dazu werden auf unserer Website veröffentlicht.

**Stammtisch in Bern**

Der Stammtisch in Bern findet in ungeraden Monaten am letzten Dienstag und in geraden Monaten am letzten Mittwoch des Monats ab 19 Uhr statt. Der Treffpunkt wird jeweils für das nächste Treffen abgemacht. Weitere Informationen bei Eva Sutter: eva.sutter@bluewin.ch

**AGENDA:**

**GENERALVERSAMMLUNG DER SVIN**

**FREITAG 29. AUGUST 2014:**

Die spannende Besichtigung der Schweizer Rheinsalinen steht auf dem Programm der diesjährigen GV – reservieren Sie schon das Datum, damit wir uns gemeinsam in die Welt des Salzes entführen lassen! Neben dem offiziellen Teil der GV wird es ausreichend Gelegenheit zum Austausch und

Networking geben. Das Detailprogramm ist auf der Website ersichtlich. Ab sofort Anmeldung über Website möglich.

**WEITERBILDUNGSKURS**

Am Dienstag, 20. Januar und Dienstag, 10. Februar 2015 findet der Kurs «Erste Gedanken zur nachberuflichen Zeit» statt. Dieses Seminar bietet die Möglichkeit, sich mit Wohlwollen und Neugier den Themen der Nachberuflichkeit anzunähern. Es wird Raum geboten für eine Auseinandersetzung mit der eigenen Lebenssituation und für gemeinsame Diskussionen.

**INFORMATIONEN**

- Karriereplanung für angehende Ingenieurinnen: Die SVIN lanciert gemeinsam mit der FHO Fachhochschule Ostschweiz und Rütter Soceco AG das Impulsprogramm «Karriere anpacken – welcher Weg zu mir passt». Das Programm richtet sich an Studentinnen technischer und bauplanerischer Fachrichtungen und hat zum Ziel, angehende Ingenieurinnen für eine aktive Laufbahnplanung zu motivieren (Start Herbstsemester 2014).
- Die SVIN tritt zum zweiten Mal am Forum «Women's Contact Day 2014» (am 17. November 2014) auf. Weitere Informationen mit Anmeldung unter: [www.womens-contact-day.ch/](http://www.womens-contact-day.ch/)
- Aktuelle SVIN Informationen sowie diese Ausgabe des Newsletters sind veröffentlicht unter [www.svin.ch](http://www.svin.ch)
- Zu dieser Ausgabe wurden die Fragen der Interviews zum Thema «Führung» von Ingrid Giel, SVIN Vorstand, zusammengestellt.

**Wir danken unseren Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern herzlich für ihre Bereitschaft und ihre Zeit, unsere Fragen zu beantworten!**

**MITARBEITERINNEN DIESER AUSGABE**



**ELISABETH BECK,**  
SVIN Mitglied



**SIMONE CREUX,**  
SVIN Vorstand



**ANNEMARIE FANKHAUSER,**  
SVIN Vorstand



**INGRID GIEL,**  
SVIN Vorstand



**BRIGITTE MANZ-BRUNNER,**  
Geschäftsführerin SVIN



**CLAUDIA REHM,**  
SVIN Vorstand



**SOUAD SELLAMI,**  
SVIN Vorstand

**IMPRESSUM**

**HERAUSGEBERIN:**

SVIN, Schweizerische Vereinigung der Ingenieurinnen, Klosbachstrasse 10, 8032 Zürich, Tel. 043 305 05 90, Fax 043 305 05 99, [info@svin.ch](mailto:info@svin.ch), [www.svin.ch](http://www.svin.ch)

**REDAKTIONSVERANTWORTLICHE:**

Ingrid Giel, [info@ingridgiel.ch](mailto:info@ingridgiel.ch)

**GESTALTUNG:**

Liz Ammann, Grafik Design Zürich

**PAPIER:** Der Newsletter ist auf 100% Recyclingpapier (Cyclus) gedruckt.

**DRUCK:** Fotorotar AG, Egg

**AUFLAGE:** 1500 Exemplare

**ERSCHEINUNGSDATUM:** Juli 2014