



Führende Frauen

Bücher und Artikel über den Führungsstil von Frauen könnten mittlerweile eine Bibliothek füllen. Allerdings gäbe es in dieser Bibliothek verschiedene Regale mit ganz unterschiedlichen Inhalten. Folgende Titel stehen zur Auswahl: Frauen führen anders, nämlich besser. Oder: Frauen führen anders, nämlich schlechter. Oder: Frauen sind anders, deshalb führen sie auch anders. Oder: Es existiert gar keine typisch weibliche Art zu führen.

Bestimmt sind Ihnen diese sich völlig widersprechenden Aussagen über Frauen in Führungspositionen auch schon aufgefallen. Sind Frauen im zwischenmenschlichen Umgang viel feinfühlicher und kommunikativer und deshalb die besseren Führungskräfte oder trifft genau das Gegenteil zu: Sind sie nicht viel härter um nicht zu sagen verbissener und dadurch unmenschlicher?

Aus der Forschung lässt sich jedenfalls kein sogenannt weiblicher Führungsstil beschreiben oder belegen. Es sind bei Frauen – genauso wie bei Männern – offenbar andere Faktoren als einfach das Geschlecht, die sich auf die Art und Weise ihrer Führung auswirken: zum Beispiel Alter und Erfahrung, Kompetenzen und Temperament, die Herkunft, die persönlichen Werthaltungen und die politische Zugehörigkeit sowie jedenfalls auch die unsere Gesellschaft prägenden Werte und Rollenvorstellungen. Trotzdem können Chefinnen anders erlebt oder beurteilt werden als Chefs, auch wenn sich ihr Führungsverhalten gar nicht gross unterscheidet.

Aber worauf gründet denn die Hoffnung, dass uns weibliche Führungskräfte aus dem wirtschaftlichen und ideologischen Jammertal herausholen, in das uns die Manager hineingeritten haben?

In diesem Bulletin kommen sieben Mitglieder der Zürcher Frauenzentrale zu Wort, die eine Führungsfunktion in Wirtschaft oder Politik übernommen haben. Wir freuen uns auf deren Aussagen zu diesen spannenden Fragen und wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Irène Meier, Präsidentin

Inhalt Bulletin 03/09

Spitzenreiter Norwegen
Schweiz im Rückstand
Führungsfrauen im Gespräch

September 2009

Von den Besten lernen!
Handlungsbedarf in Wirtschaft und Politik
Daniela Balmelli, Beatrice Bänninger,
Christine Burgener, Annette Lenzlinger,
Sylvie-Fee Michel, Regula Pfister,
Brida von Castelberg

Von den Besten lernen

Die Länder im hohen Norden sind in Sachen Gleichstellung an der Spitze. Die Unterschiede sind augenfällig, der Handlungsbedarf klar.

«Von den Besten lernen» ist ein bewährtes Prinzip im Wirtschaftsleben. Weshalb sollte das nicht auch für die Gleichstellungspolitik gelten? Um aber die Besten ausfindig zu machen, benötigen wir eine Rangliste. Wir haben uns für eine in Gleichstellungsfragen unverdächtige Quelle entschieden: das World Economic Forum (WEF). Im Gleichstellungsindex 2008 des WEF liegt die Schweiz auf Platz 14. Im Vergleich zu den Vorjahren hat sich die Schweiz verbessert, liegt aber nach wie vor deutlich hinter den gleichstellungsfreundlichsten Ländern wie Norwegen, Finnland, Schweden, Island oder Neuseeland zurück. Woran liegt das? Und was bräuchte es, damit auch die Schweiz in die Top Ten der Gleichstellungshitparade aufsteigen könnte?

Das Spitzenland in Sachen Gleichstellung war 2008 Norwegen, weshalb wir uns an diesem Land messen wollen. Auf der Website des WEF sind die Ländervergleiche aufgeschaltet, wer sich im Detail dafür interessiert (www.weforum.org – siehe Global Gender Gap Report 2008).

Der Gleichstellungsindex des WEF misst die Gleichstellungslücken anhand von vier Bereichen:

Ökonomische Beteiligung und Chancen

Bildungsabschlüsse

Gesundheit

Politische Ermächtigung

Besonderer Handlungsbedarf besteht sowohl in Norwegen als auch in der Schweiz beim mangelhaften politischen und wirtschaftlichen Einfluss der Frauen. Norwegen schneidet jedoch deutlich besser ab als die Schweiz. Und Norwegen hat sich

im letzten Jahr noch verbessert, im 2007 lag das Land nach Schweden auf Platz 2.

Die Regierung Norwegens besteht aktuell aus mehr Ministerinnen als Ministern, bei den Parlamenten

Es besteht ein ausgewiesener Handlungsbedarf beim mangelhaften politischen Einfluss der Frauen.

besteht aber auch in Norwegen noch eine klare Vertretungslücke.

Neben diesen beiden Tabellen sind auch weitere Unterschiede zwischen den Ländern von Bedeutung:

Die **Geburtenrate** ist in Norwegen höher als in der Schweiz (durchschnittlich 1,8 Kinder pro Frau in Norwegen im Vergleich zu 1,4 Kinder in der Schweiz).

Die **Arbeitslosenrate** der Frauen ist in Norwegen tiefer als jene der Männer – in der Schweiz ist es umgekehrt.

Die Chance, in die **Unternehmensleitung** zu gelangen, ist für Frauen in Norwegen deutlich höher als in der Schweiz (auf einer Skala bis 7 erreicht Norwegen 5,37 Punkte, die Schweiz 4,74 Punkte).

In Norwegen **wählen mehr Frauen als Männer**, in der Schweiz ist es umgekehrt. Trotzdem sind auch in Norwegen Frauen in politischen Ämtern immer

¹ Ein Wert von 1 bedeutet, dass es keine Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern mehr gibt. Je tiefer somit die Säulen, desto grösser sind die nach wie vor bestehenden Unterschiede.

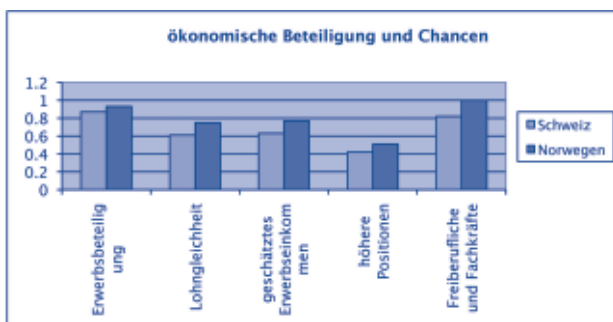


Tabelle 1 zeigt die Unterschiede im Bereich Wirtschaft: ¹

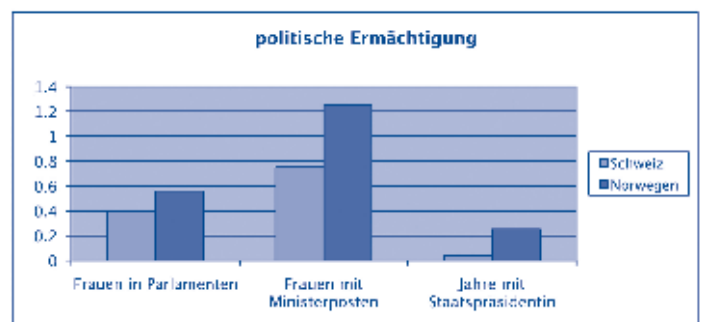


Tabelle 2 zeigt die Unterschiede im Bereich Politik:

noch untervertreten. Das wird in Norwegen darauf zurückgeführt, dass sie von den Parteien noch zu wenig häufig als Spitzenkandidatinnen aufgestellt werden.

Mehr Einfluss der Frauen ist ein wirtschaftlicher Standortvorteil

Der WEF-Report beurteilt den im internationalen Vergleich höheren Einfluss der Frauen auch als wirtschaftlichen Standortvorteil für Norwegen, weil alle Länder in der aktuellen Wirtschaftskrise mehr denn je die hellsten Köpfe und die besten Führungsgremien benötigen, um die kreativsten Lösungen zu finden, um das Wachstum wieder aufleben zu lassen und solche Krisen in Zukunft zu verhindern. Die Ansichten und Talente sowohl von Frauen als auch von Männern sollten dazu voll zur Geltung kommen. Ausserdem haben Studien einen positiven Zusammenhang zwischen einem ausgewogenen Geschlechtermix in der Topführung und den finanziellen Ergebnissen eines Unternehmens erhärtet. Im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld ist die Gefahr gemäss dem WEF-Report allerdings gross, dass Investitionen in die Gleichstellung heruntergefahren werden,

Studien erhärten den positiven Zusammenhang zwischen ausgewogenem Geschlechtermix in der Führungsetage und finanziellem Ergebnis eines Unternehmens.

was ein gravierender Fehler mit langfristigen Auswirkungen wäre.

Norwegens Aufstieg zum gleichstellungsfreundlichsten Land

Der WEF-Report sieht folgende Gründe für Norwegens Aufstieg zum gleichstellungsfreundlichsten Land: Die Lohnungleichheit konnte weiter reduziert werden und mehr Frauen sind in Führungspositionen tätig. Insbesondere die Gesetzgebung aus dem Jahr 2004, mit der ein Anteil von mindestens 40% Frauen in den Verwaltungsräten von eingetragenen Firmen verlangt wurde, scheint eine grosse Rolle für diesen Fortschritt gespielt zu haben. Auch bei der politischen Beteiligung der Frauen hat Norwegen Verbesserungen erreicht.

Was unterscheidet Norwegens Politik von der schweizerischen?

Um einige Anhaltspunkte für das schlechtere Abschneiden der Schweiz in Sachen Gleichstellung zu bekommen, können die Länderberichte von Norwegen und der Schweiz an die UNO herangezogen werden.

Das Herunterfahren der Investitionen in die Gleichstellung im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld wäre ein gravierender Fehler mit langfristigen Auswirkungen.

gen werden. Beide Länder legen der UNO Rechenschaft ab, was sie gegen die Diskriminierung von Frauen unternehmen. Die Grundlage dafür ist die sog. CEDAW-Konvention (siehe Kästli auf Seite 4).

Emanzipation der Männer

Besonders erwähnenswert sind die umfangreichen Ausführungen in Norwegens Staatenbericht an die UNO zur Rolle der Männer in der Gleichstellungspolitik. Es scheint als wäre dies für den Spitzenreiter ein wichtiges Handlungsfeld, um auch in Zukunft weitere Verbesserungen erreichen zu können. Im Vergleich zur Schweiz startet diese Diskussion in Norwegen allerdings auf einem anderen Niveau – beziehen doch bspw. 90% der Männer den Vaterchaftsurlaub, der sechs Wochen dauert.

Die Ausbildungs- und Berufswelt ist allerdings auch in Norwegen nach wie vor gemäss traditionellen Rollenmustern aufgeteilt, was als Hindernis für eine erfolgreiche Gleichstellung betrachtet wird.

Norwegens Regierung erläutert in klaren Worten, wie wichtig der Einbezug und Einsatz der Männer ist, um solche stereotypen Rollenmuster verändern zu können. Die Regierung unterstützt deshalb Männerorganisationen und Forschungsprojekte, um Ansatzpunkte für positive alternative Männlichkeitsbilder und mehr Wissen über männliche Geschlechterrollen zu bekommen.

Investieren in Kindertagesstätten

Mit einer Deutlichkeit, von der wir in der Schweiz nur träumen können, äussert sich die norwegische Regierung zur familienergänzenden Kinderbetreuung. Die Regierung will ein flächendeckendes

des Ganztagesangebot, das eine hohe Qualität zu einem tiefen Preis garantiert. Die Elternbeiträge sind nach oben begrenzt und tragen nicht mehr als 20% der Gesamtkosten der öffentlichen Kindertagesstätten.

Einbezug und Einsatz der Männer ist wichtig, um die stereotypen Rollenmuster verändern zu können.

Drei Schlussfolgerungen...

1. Berufstätigkeit und Mutterschaft schliessen sich nicht aus

In jenen Staaten, die wie Norwegen viel in die Vereinbarkeit von Beruf und Familie investieren, steigt sowohl die weibliche Berufstätigkeit als auch die Geburtenrate. Die Schweiz mit ihrem sehr hohen Ausbildungsstand der weiblichen Bevölkerung und der tiefen Geburtenrate müsste daran ebenfalls ein vitales Interesse haben.

Aus aktuellem Anlass müsste als Konjunkturprogramm somit nicht nur das immer gleiche Bauförderungsprogramm aus der Schublade geholt werden, sondern auch in Kindertagesstätten investiert werden. Welches andere Programm kann für sich in Anspruch nehmen, sowohl wirtschaftsfördernd, gleichstellungsfördernd und geburtenfreundlich zu sein?

2. Wo ein politischer Wille vorhanden ist, da ist auch ein Weg

Am Beispiel Norwegens wird deutlich, wie erfolgreich es ist, mit Zielvorgaben zu führen. Norwegens Politik hat sowohl für politische Ämter als auch für eingetragene Firmen solche Zielvorgaben formuliert und auch Begleitmassnahmen aufgebaut, um diese Ziele zu erreichen.

3. Ohne emanzipierte Männer ist Gleichstellung nicht zu haben

Diesem deutlichen Wink des gleichstellungspolitischen Spitzenreiters ist nichts hinzuzufügen.

Irène Meier

FÜNF BUCHSTABEN BEWEGEN DIE WELT

CEDAW ist die englische Kurzbezeichnung für das Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination against Women). Auf Französisch lautet die Kurzbezeichnung CEDEF. Die Abkürzung steht für ein internationales Abkommen, das von über 190 Ländern unterzeichnet wurde, darunter seit 1997 auch die Schweiz. Das speziell den Rechten der Frau gewidmete Übereinkommen gehört – wie die beiden UNO-Pakte über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte sowie über bürgerliche und politische Rechte (1966) oder das Übereinkommen über die Rechte des Kindes (1989) – zu den internationalen Menschenrechtsinstrumenten.

Wozu dient ein solches Übereinkommen? Die Gleichstellung von Frau und Mann lässt sich nicht in einem vorgegebenen Zeitrahmen realisieren. Es handelt sich vielmehr um einen dynamischen Prozess, an dem zahlreiche Faktoren mitwirken, welche die Ziele, Bedingungen und Mittel ständig verändern. Das CEDAW-Übereinkommen legt Leitlinien fest, gibt die Richtung vor und definiert Ziele, die Fortschritte im Bereich der Gleichstellung von Mann und Frau ermöglichen.

Weitere Informationen unter www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/

Daniela Balmelli

«Mein Ziel ist es, durch Motivation und Ermutigung Visionen zum Blühen zu bringen.»



Wie lautet Ihr Kommentar zur Aussage: «Es gibt keine typisch weibliche Art zu führen»?

Den Führungsbonus «Frau» gibt es meiner Meinung nach nicht. Es gibt auch keinen typisch weiblichen Führungsstil. Jede Führungspersönlichkeit bringt einen Rucksack gefüllt mit Fachwissen, Erfahrungen und Wertvorstellungen mit. Die Umsetzung ist es schlussendlich, die den Führungsstil ausmacht. In meiner Arbeit hier im Lady's First design hotel (das Hotel wird ausschliesslich von Frauen geführt) konnte ich in den letzten Jahren eine interessante Erfahrung machen. Die Kommunikationsantennen der Frauen für das Gegenüber sind überaus feinfühlig, das heisst, sie erkennen sehr effizient und zielgerichtet, wo der wirkliche, echte Hauptkern eines Problems liegt.

Was halten Sie von politischen Zielvorgaben zur Durchsetzung der Gleichstellung, wie sie von Norwegens Regierung gemacht werden?

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass Quoten notwendig sind, um «Minderheiten» zu ihrem Recht zu verhelfen. Auch wenn ich mir das persönlich lieber ohne den offiziellen Druck wünschen würde; doch es scheint leider nicht zu funktionieren.

Die Gleichstellung ist das Ziel, an dem nichts vorbeiführt. Es wird Zeit brauchen. Doch nehmen wir uns doch die Zeit. Die Zukunft ist weiblich – mit oder ohne Quoten!

Wären Sie bereit, zusätzliche öffentliche Investitionen in Kindertagesstätten zu unterstützen?

Als Mutter einer zweieinhalbjährigen Tochter erlebe ich die Problematik der Fremdbetreuung täglich am eigenen Leib. Ich habe das Glück, einen flexiblen Ehepartner an meiner Seite zu haben und finanziell so abgesichert zu sein, dass wir uns eine private Krippenbetreuung leisten sowie unvorhergesehene Situationen (Krankheiten, Krippenferien, etc.) meistern können.

Doch was ist mit den vielen gut ausgebildeten Frauen, bei denen das wertvolle Wissen brachliegt, weil sie keine geeigneten, finanzierbaren

Krippenplätze finden, sich eine private Lösung nicht leisten können oder bei denen sich die starren Modelle der Fremdbetreuung in den Kinderkrippen nicht mit den Regeln der Arbeitswelt vereinigen lassen? Deshalb unterstütze ich zusätzliche öffentliche Investitionen in Kindertagesstätten.

Welches ist Ihr persönliches Führungscredo?

In meinem beruflichen wie auch privaten Umfeld begegne ich immer wieder Frauen mit wundervollen Visionen und Zielen. Sobald es aber ans Umsetzen geht, d.h. für die eigenen Ziele zu kämpfen, werden viele Visionen plötzlich ganz bescheiden und «frau» nimmt sich persönlich zurück. Ich habe mir zum Ziel gemacht, durch Motivation und Ermutigung diese Visionen wieder erblühen zu lassen. Ganz nach dem Motto: The future belongs to those who believe in the beauty of their dreams. («Eleanor Roosevelt»)

Welche Zielsetzungen wollen Sie in Ihrem Einflussbereich in den nächsten Jahren umsetzen?

Meine Vision ist es, junge, motivierte, ehrgeizige Frauen in ihrem beruflichen Werdegang bei uns so zu fördern, dass sie zu Führungspersönlichkeiten unserer Branche werden.

Daniela Balmelli Busch ist 45 Jahre alt, verheiratet und hat eine Tochter. In Caracas, Venezuela geboren und aufgewachsen, kam sie im Alter von 12 Jahren in die Schweiz und lebte bis zur Matura in Therwil, Baselland. Sie hat einen älteren Bruder. Von Beruf Hotelière, führt sie als Direktorin das Hotel Lady's First in Zürich. Sie ist Vize-Präsidentin des Vereins Zürcher Hoteliers, Mitglied von BPW Zürich (Business & Professional Women) und Mitglied von HSMA (Hotel Sales and Management Association).

Beatrice Bänninger



«Optimale Kinderbetreuungsstrukturen sind volkswirtschaftlich überlebensnotwendig.»

Wie lautet Ihr Kommentar zur Aussage: «Es gibt keine typisch weibliche Art zu führen»?

Die Aussage ist im Grundsatz richtig. Es gibt DIE typisch weibliche Art zu führen ebenso wenig wie es DIE typisch männliche Art zu führen oder DEN erfolgreichen Führungsstil gibt. Führen stellt geschlechtsneutrale Anforderungen. Entsprechend einleuchtend sind Resultate von aktuellen Untersuchungen bezüglich Führungsverhalten: Die Ähnlichkeiten im Führungsverhalten von Frauen und Männern sind grösser als die Unterschiede.

Was halten Sie von politischen Zielvorgaben zur Durchsetzung der Gleichstellung, wie sie von Norwegens Regierung gemacht werden?

Bis vor einigen Jahren war ich vehemente Gegnerin jeglicher Quotenregelung. Heute bin ich überzeugt: Gesetzliche (nicht politische) Zielvorgaben sind offensichtlich leider notwendig, um den Anteil von Frauen im Management und in politischen Ämtern zu erhöhen. Das Beispiel Norwegen ist insofern nicht unbedingt nachahmenswert als dass die Forderung nach 40% Frauenanteil in den Verwaltungsräten von börsenkotierten Unternehmen das Pferd am Schwanz aufzäumt. Qualifizierte Verwaltungsrätinnen brauchen Managementenerfahrung. Wenn der Frauenanteil im Management nicht stimmt, lassen sich nicht genügend qualifizierte Verwaltungsrätinnen herbeizubereiten. Gesetzliche Regelungen müssen daher bereits auf der Stufe des mittleren Managements ansetzen. Allerdings ist es nicht einfach, dafür tragfähige und durchsetzbare Lösungen zu finden, die auch mit der Wirtschaftsfreiheit vereinbar sind.

Wären Sie bereit, zusätzliche öffentliche Investitionen in Kindertagesstätten zu unterstützen?

Nein, solche Investitionen unterstütze ich nicht. Ich setze sie voraus. Optimale Kinderbetreuungsstrukturen sind – nicht nur für Kinder im Vorschulalter, sondern auch im Schulalter – volkswirtschaftlich überlebensnotwendig. Inzwischen ist unbestritten, dass die Schweiz in absehbarer Zukunft mit einem ernsthaften Mangel an Arbeitskräften konfrontiert ist. Wir können es uns schlicht nicht leisten, dass Frauen aus familiären Gründen ihre berufliche Tätigkeit aufgeben, weil optimale Kinderbetreuungsmöglichkeiten nicht vorhanden oder finanziell nicht erschwinglich sind. Die trotz Anschubfinanzierungen eher zurückhaltende Unterstützung ist mir auch aus folgendem Grund unerklärlich: Jeder in eine Kinderbetreuungs-

institution investierte Franken ist rentabel. Er fliesst an die Gesellschaft in Form von Steuereinnahmen zurück. Wichtig im Zusammenhang mit Kinderbetreuung ist auch, dass Kosten, die aufgrund des beruflichen Engagements der Eltern entstehen, vollumfänglich als Steuerabzug akzeptiert werden – alles andere ist nicht nur unfair, sondern ökonomischer Unsinn.

Welches ist Ihr persönliches Führungscredo?

Ich glaube nicht daran, dass man Mitarbeitende motivieren kann. Wichtig ist hingegen, möglichst nicht zu demotivieren. Ich gebe Feedback, bin direkt und versuche, auch im «E-Mail-Zeitalter» Zeit fürs persönliche Gespräch zu haben und auf die individuellen (Führungs)Bedürfnisse der einzelnen Teammitglieder einzugehen. Wichtig ist mir der Versuch, möglichst wenig zu tun, was mich selber an meinem/meiner Vorgesetzten ärgern würde. Ich lege Wert auf selbständiges Arbeiten, was nur dank Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden möglich ist.

Welche Zielsetzungen wollen Sie in Ihrem Einflussbereich in den nächsten Jahren umsetzen?

Abgesehen davon, dass ich laufend nach effizienten Möglichkeiten suche, um die Informationsflut per E-Mail und die Anforderungen an kurze Antwortzeiten zu bewältigen sowie lösungsorientiert zu arbeiten, stellt sich das «V-Ziel»: Ich will Raum schaffen, um Karriere und Familie resp. Berufs- und Privatleben im Interesse des Arbeitgebers, des Teams und mir persönlich zu vereinbaren.

Beatrice Bänninger ist 45 Jahre alt und lebt in langjähriger Partnerschaft mit dem wunderbarsten Vater, den sich ihre beiden sportbegeisterten Söhne (5 und 8 J.) wünschen können. Geboren und aufgewachsen ist sie in Zürich und Dietlikon mit einer ganz tollen Schwester. Sie ist Dr. iur. Rechtsanwältin und arbeitet als General Counsel bei Sunrise Communications AG. Ausserdem ist sie Past President des Business & Professional Women Club Zürich, Mitglied der Kommission für die Gleichstellung von Frau und Mann des Kantons Zürich, Mitglied im Politischen Ausschuss der FDP Zürich 7+8 sowie Gemeinderatskandidatin FDP Zürich 7+8 im Wahljahr 2010.

Christine Burgener



«Die Gleichstellung kann ohne den bewussten Willen und ohne Zielvorgaben nicht erreicht werden.»

Wie lautet Ihr Kommentar zur Aussage: «Es gibt keine typisch weibliche Art zu führen»?

Die Art zu führen ist weniger eine männliche oder weibliche Frage, sondern hängt viel mehr von der Persönlichkeit, den Charakterstärken, vom Typ, aber auch von den Erfahrungen und dem persönlichen Hintergrund ab. Bestimmt auch von den Vorbildern, die einem im Laufe der Jahre begegnet sind. Auf beiden Seiten gibt es Führungsnaturen, die umsichtig, ganzheitlich, mit viel Sach- und Sozialkompetenz ein Unternehmen führen oder politisch in einem Exekutivamt tätig sind, aber auch die Machthungrigen, die niemanden neben sich dulden.

Was halten Sie von politischen Zielvorgaben zur Durchsetzung der Gleichstellung, wie sie von Norwegens Regierung gemacht werden?

Lange war ich gegen irgendeine Quotenregelung, weil ich grundsätzlich den bewährten Weg der pragmatischen Entwicklung vorziehe und zudem die Frauen in der Schweiz vieles in der Hand hätten, sind sie doch in der Mehrzahl. Aber gerade in der Politik erlebe ich, dass es oft nicht gelingt, Frauen auf die vordersten Listenplätze zu hieven, weil es bezüglich Förderung von Mann und Frau längst nicht immer um die fachliche Qualität geht, sondern oft um Machtgeplänkel, Seilschaften und Egoismus. Dass sogar Länder mit langjährigen Frauenrechten heute auf Zielvorgaben setzen, zeigt, dass die Gleichstellung ohne den bewussten politischen Willen und ohne Zielvorgaben nicht erreicht wird. Leider ist es noch heute keine Selbstverständlichkeit, dass das Geschlecht – weder im Beruf noch in der Politik – keine Rolle spielt. Ohne Zielvorgaben erreichen wir die gewünschte Durchmischung nicht.

Wären Sie bereit, zusätzliche öffentliche Investitionen in Kindertagesstätten zu unterstützen?

Der Staat soll mithelfen, familienergänzende Betreuungsmöglichkeiten zu schaffen und die Grundinfrastruktur mitfinanzieren. Der Bund stellt Gelder für die Anschubfinanzierung zur Verfügung. Auch meine Gemeinde hat davon profitiert.

Die öffentliche Hand sollte jedoch nicht generell Defizite von Institutionen übernehmen, sondern gezielt Familien oder Alleinerziehende unterstützen, die vom Angebot Gebrauch machen, und zwar abgestuft nach deren finanziellen Möglichkeiten (Subjektfinanzierung). Solange Kitas keine Selbstverständlichkeit sind, ist eine Finanzierung wie in Norwegen in der Schweiz kaum möglich.

Welches ist Ihr persönliches Führungscredo?

Die vier M: Man muss Menschen mögen. Das gilt für mich sowohl in meinem politischen Amt als auch in meinem Beruf. Am liebsten entwickle ich im kleinen Team Lösungsvarianten. Meine Erfahrung zeigt, dass man in der Politik mit partizipativen Verfahren am schnellsten zu realisierbaren Lösungen kommt. In der Exekutive bin ich primus inter pares.

Welche Zielsetzungen wollen Sie in Ihrem Einflussbereich in den nächsten Jahren umsetzen?

Ich engagiere mich vor allem in gesellschaftspolitischen Fragen. Zurzeit überprüfen wir das Angebot der familienergänzenden Kinderbetreuung. Die demografische Entwicklung ruft nach neuen Formen für das Wohnen im Alter. Aber auch Fragen der Integration – nicht nur der neuzuziehenden, sondern auch der ansässigen und einheimischen Bevölkerung – stehen bei mir weit oben auf der Traktandenliste. Nicht ganz einfach ist es, die heutige, noch meist intakte Bevölkerungsdurchmischung zu erhalten – zu teuer ist der Wohnraum für Familien geworden.

Christine Burgener ist 59 Jahre alt, geschieden und hat eine erwachsene Tochter. Sie ist in Zermatt geboren und aufgewachsen mit vier Geschwistern. Sie ist ausgebildete Sekundarlehrerin phil. I und arbeitet Teilzeit in ihrem Beruf. Im Nebenamt ist sie Gemeindepräsidentin von Thalwil.

Annette Lenzlinger



«Solange Erfolg und Ansehen als etwas unemanzipiert Männliches gedacht werden, sind Quoten sinnlos.»

Wie lautet Ihr Kommentar zur Aussage: «Es gibt keine typisch weibliche Art zu führen»?

Frauen führen mit Sicherheit anders. Ausnahmen bestätigen natürlich die Regel. Allerdings ist es falsch und unterbewertet, dies auf die Art der Kommunikation zu reduzieren. Nach meiner Erfahrung sind Frauen nicht nur mehr bereit, die Dinge beim Namen zu nennen, sondern sie handeln danach auch konsequenter, sorgfältiger und damit nachhaltiger. Da dies zu einer gewissen (Über-)Vorsicht führen kann, sind eben auch gegenteilige, eher männliche Eigenschaften wichtig in der Führung. Das Mass der Dinge und die Balance sind auch hier wohl das Wichtigste.

Was halten Sie von politischen Zielvorgaben zur Durchsetzung der Gleichstellung, wie sie von Norwegens Regierung gemacht werden?

Nicht viel. Ich glaube nicht, dass man Gleichstellung mit Quoten erreichen kann. Ich verspreche mir mehr von der Emanzipation beider Geschlechter. Solange Erfolg und Ansehen als etwas unemanzipiert Männliches gedacht werden, sind Quoten sinnlos. Trotzdem ist das Resultat von Norwegen beeindruckend und sollte zum Nachdenken anregen. Letztlich wird uns nur die Einsicht, dass die Geschlechter gemeinsam am erfolgreichsten sind, weiterbringen. Ich würde deshalb stärker bei der Erziehung und Bildung ansetzen. Ein emanzipiert erzogener Mann wird Gleichstellung wollen, weil er weiss, dass es ihm letztlich damit auch besser geht.

Wären Sie bereit, zusätzliche öffentliche Investitionen in Kindertagesstätten zu unterstützen?

Ja, nur schon als Wirtschaftsförderung.

Welches ist Ihr persönliches Führungscredo?

Integres, kompetentes, couragiertes und liebevolles Engagement.

Welche Zielsetzungen wollen Sie in Ihrem Einflussbereich in den nächsten Jahren umsetzen?

Meine Kinder zu emanzipierten und liebevollen Menschen zu erziehen. Täglich meine Wertvorstellungen leben und einbringen in meinen Alltag.

Annette Lenzlinger ist 47 Jahre alt, verheiratet und hat drei Kinder im Alter von 6, 9 und 10 Jahren. Geboren und aufgewachsen ist sie in Uster mit zwei Geschwistern.

Als Rechtsanwältin arbeitet sie als Partnerin in der Anwaltskanzlei Streiff Pellegrini & von Kaenel und ist Präsidentin des Verwaltungsrats der Lenzlinger Söhne AG, Uster.

Weitere wichtige Engagements: Mutter und Ehefrau, Mitglied des Vorstands des Zürcher Anwaltsverbands, Rotarierin.

Inserat

«Zuerst kommt der Mensch, dann seine Ziele und dann meine Beratung.»

Sascha Vollenweider, Verkaufsleiter
M 079 634 93 00

Ganz einfach. Fragen Sie uns.

Helvetia Versicherungen
Generalagentur Zürich-See
Dammstrasse 12, 8810 Horgen
T 058 280 81 31, F 058 280 81 00
sascha.vollenweider@helvetia.ch, www.helvetia.ch

helvetia

Sylvie-Fee Michel



«Die Gesellschaft gewöhnt sich durch Quoten an Frauen in Führungspositionen.»

Wie lautet Ihr Kommentar zur Aussage: «Es gibt keine typisch weibliche Art zu führen»?

Ich denke nicht, dass die Art zu führen primär abhängig vom Geschlecht ist, sondern eher von der persönlichen Werthaltung, der Herkunft und dem Charakter. Jedoch werden Frauen in Führungspositionen anders wahrgenommen als Männer und ihre Leistungen werden durch die Rollenvorstellungen der Gesellschaft anders beurteilt. Gerade als junge Frau in einer Führungsposition wird man oft unterschätzt.

Was halten Sie von politischen Zielvorgaben zur Durchsetzung der Gleichstellung, wie sie von Norwegens Regierung gemacht werden?

Auch wenn ich Quoten, wie sie in Norwegen existieren, nicht als Ziel betrachte, so sind sie doch ein guter Weg zum Ziel: der wirklichen Gleichstellung. Die Gesellschaft gewöhnt sich durch Quoten, wenn auch gezwungenermassen, an Frauen in Führungspositionen. Nur so kann das in den Köpfen tief verwurzelte Rollenbild verändert werden.

Wären Sie bereit, zusätzliche öffentliche Investitionen in Kindertagesstätten zu unterstützen?

Zusätzliche öffentliche Investitionen in Kindertagesstätten, wie auch die Einführung von Tagesschulen, sind unabdingbar, wenn wir eine wirkliche Gleichstellung wollen. Es müssen zudem endlich Teilzeitpensen in höheren Positionen möglich sein – insbesondere auch für Männer. Männer sollten eine wichtigere Rolle bei der Kindererziehung und im Haushalt spielen dürfen – denn für eine wirkliche Gleichstellung braucht es auch sie.

Welches ist Ihr persönliches Führungscredo?

Ein Ziel kann nur gemeinsam erreicht werden. Es ist wichtig, dass ein Team nicht nur gemeinsam arbeitet, sondern auch gemeinsame Erlebnisse hat. Jede und jeder muss innerhalb des Teams ihre/seine Aufgaben kennen, sich aber auch wohl fühlen. Deshalb versuche ich eine gute Balance zwischen mir als Chefin und mir als Freundin zu finden.

Welche Zielsetzungen wollen Sie in Ihrem Einflussbereich in den nächsten Jahren umsetzen?

Die Studierenden der Universität bilden keine Körperschaft und fühlen sich nicht als Teil ihrer Universität. Daher möchte ich erreichen, dass der Kantonsrat der Wiedereinführung einer Körperschaft der Studierenden zustimmt und durch eine Umgestaltung des Erstsemestrigentages das «Wir-Gefühl» der Studierenden wieder gestärkt wird.

Sylvie-Fee Michel ist 28 Jahre alt, lebt in Partnerschaft und hat (noch) keine Kinder. Geboren und aufgewachsen ist sie in Hinwil und Dürnten mit zwei älteren Brüdern. Sie studiert Geschichte, Philosophie und neuere deutsche Literatur und ist Präsidentin des Studierendenrates der Universität Zürich und Vorstandsmitglied der SP Kreis 6, Mitglied der Juso und Mitglied des VPOD (Schweizerischer Verband des Personals öffentlicher Dienste).

Mehr Frauen in Verwaltungsräte

Nach wie vor sind Frauen in Schweizer Verwaltungsräten stark untervertreten. Zwei Unternehmen setzen sich jetzt dafür ein, kompetente und engagierte Frauen zu finden und zu vermitteln. Es sind dies:

Female Board Pool

Institut für Führung und Personalmanagement, Center for Corporate Governance an der Universität St. Gallen unter der Leitung von Dr. Doris Benz. www.ifpm.unisg.ch

GetDiversity

Leitungsteam: Dr. Barbara Rigassi und Dr. Michèle Etienne. Weitere Informationen finden Interessierte unter www.getdiversity.ch



«Als Führungsperson muss ich bereit sein, die volle Verantwortung für das Unternehmen und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu tragen.»

Wie lautet Ihr Kommentar zur Aussage: «Es gibt keine typisch weibliche Art zu führen»?

Dieser Aussage stimme ich voll und ganz zu. Es gibt nämlich nicht nur zwei Geschlechter «Männlich» und «Weiblich», sondern eine Vielzahl von Kombinationen davon. Es gibt männliches Denken in weiblichen Körpern, aber auch weibliches Denken in männlichen Körpern und selbstverständlich eine Vielzahl von Zwischenformen, welche die Mehrheit bilden dürften. Entscheidend für die Führungsart ist die Persönlichkeit mit deren Erfahrungsschatz.

Was halten Sie von politischen Zielvorgaben zur Durchsetzung der Gleichstellung, wie sie von Norwegens Regierung gemacht werden?

Nichts. Die sogenannte «Quotenregelung», wonach in der Exekutive und in der Legislative eine bestimmte Quote an Frauen vertreten sein muss, halte ich für verfehlt. Sie ist meistens auch gar nicht realisierbar. Wer ein öffentliches Amt anstrebt, muss dies auch wirklich wollen. Die «Besten» sollen gewählt werden! Dafür sorgt die Demokratie.

Wären Sie bereit, zusätzliche öffentliche Investitionen in Kindertagesstätten zu unterstützen?

Aufgabe des Staates ist es, für die Wirtschaft wie auch für die Individuen günstige Rahmenbedingungen zu schaffen. Kindertagesstätten gehören zu den Rahmenbedingungen, die es Müttern und Vätern ermöglichen, erwerbstätig zu sein. Aus diesem Grund soll der Staat Kindertagesstätten zur Verfügung stellen. Deren Betrieb soll jedoch von den Benutzerinnen und Benutzern entsprechend ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit finanziert werden.

Welches ist Ihr persönliches Führungscredo?

Seit 1995 leite ich die ZFV-Unternehmungen (ehemals Zürcher Frauenverein für alkoholfreie Wirtschaften), die von damals rund 400 auf heute gut 1800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewachsen sind. Das sich im Laufe der Jahre herausgebildete Führungscredo umfasst fünf Punkte:

Bleib Dir selber treu! Das Wichtigste ist, dass man authentisch bleibt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen den Menschen hinter der Führungsperson spüren – mit seinen Stärken und seinen Schwächen.

Demut und Bescheidenheit sind die besten Weggefährten! Auch die beste Führungsperson braucht Glück, günstige Umstände und den Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Erfolg. Das muss man sich immer wieder vor Augen halten.

Sei Vorbild! «Wasser predigen und selber Wein trinken», das wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht akzeptiert. Als Führungsperson muss ich bereit sein, ohne Wenn und Aber Einsatz zu zeigen.

Alle Mitarbeitenden verdienen Respekt! Es gibt schwächere und stärkere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Alle verdienen Aufmerksamkeit und Respekt. Das Wichtigste ist, dass die Mitarbeitenden entsprechend ihren Fähigkeiten und Vorlieben eingesetzt werden.

Verantwortung ist nicht teilbar! Als Führungsperson muss ich bereit sein, die volle Verantwortung für das Unternehmen und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu tragen. Das ist ein Rucksack, der nicht weitergegeben werden kann, weil Verantwortung nicht teilbar ist.

Welche Zielsetzungen wollen Sie in Ihrem Einflussbereich in den nächsten Jahren umsetzen?

Das Wichtigste ist, die ZFV-Unternehmungen als diversifiziertes Unternehmen mit Hotels, Restaurants, Personalrestaurants, Mensen und Cafeterias sowie einer Bäckerei-Konditorei in eine positive Zukunft zu führen. Dies bedeutet, Umsatz und Betriebsergebnis weiterhin jedes Jahr zu steigern und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sichere Arbeitsplätze zu bieten.

Regula Pfister ist 61 Jahre alt, geschieden und hat zwei erwachsene Kinder im Alter von 34 und 32 Jahren sowie drei Enkel im Alter von 4¼, 3¾ Jahren und 9 Monaten. Sie ist in Kilchberg aufgewachsen, ohne Geschwister. Sie ist Dr. oec. publ. und ist CEO und Präsidentin der ZFV-Unternehmungen. Daneben engagiert sie sich in verschiedenen Verwaltungsräten und beim Zürcher Kammerorchester.

Brida von Castelberg



«Die aktuelle Wirtschaftskrise gäbe es nicht, wenn Frauen in diesen Positionen gewesen wären.»

Wie lautet Ihr Kommentar zur Aussage: «Es gibt keine typisch weibliche Art zu führen»?

Es gibt meiner Ansicht nach weder eine typisch weibliche Art zu führen noch eine typisch männliche. Ich persönlich hatte zwar nie eine weibliche Vorgesetzte, aber ich mache immer wieder die Erfahrung, dass Frauen oft die besseren Teamplayerinnen sind, sich selber weniger ins Zentrum stellen und sich auch nicht scheuen, dass wenn sie Aufgaben delegieren, selber den schwierigeren oder undankbareren Part zu übernehmen. Frauen sind ausserdem, aufgrund ihrer Aufgaben daheim, in der Familie und im Beruf, multitasking gewöhnt und dazu prädestiniert, an mehrere Aufgaben gleichzeitig zu denken und sie in Zusammenhang zu bringen. Und dadurch, dass Frauen noch immer mehrheitlich für die Familie zuständig sind und, auch wenn sie keine Kinder haben, für die Eltern sorgen, sind sie wertkonservativer. Ich bin überzeugt, dass es die aktuelle Wirtschaftskrise nicht gäbe, wenn Frauen in diesen Positionen gewesen wären.

Was halten Sie von politischen Zielvorgaben zur Durchsetzung der Gleichstellung, wie sie von Norwegens Regierung gemacht werden?

Quoten finde ich grundsätzlich falsch – auch in der heutigen Zeit. Wirtschaft und Politik brauchen die fähigsten Menschen. Und salopp gesagt ist es mir egal, ob sich ein Bundesrat oder sonst ein Gremium aus lauter Bündner Frauen oder Tessiner Männern zusammenstellt. Frauen müssen genau gleichviel bringen wie ein Mann. Aber ich sehe den wirtschaftlichen Standortvorteil. Auf der andern Seite unterstütze ich die Forderung nach mehr Teilzeitstellen, aus eigener Erfahrung. In unserem Ärzteteam gibt es zurzeit sieben Teilzeitstellen mit Pensen zwischen vierzig und achtzig Prozent. Diese Kolleginnen und Kollegen sind nicht nur hoch motiviert. Die meisten von ihnen arbeiten seit zehn und mehr Jahren bei uns – und ihre Familien werden grösser und grösser. Ein Beweis, dass sie sich wohlfühlen. Das ist ein Gewinn für beide Seiten.

Wären Sie bereit, zusätzliche öffentliche Investitionen in Kindertagesstätten zu unterstützen?

Selbstverständlich. Doch ich gehe da noch einen Schritt weiter und fordere auch mehr Tagesschu-

len und Mittagstische, denn es ist für berufstätige Eltern eine enorme Entlastung, wenn sie wissen, dass ihre Kinder betreut sind, auch bezüglich Essen und Hausaufgaben. Kritisch gegenüber stehe ich dem Trend, dass es mittlerweile fast für jede Tagesmutter oder Hortmitarbeiterin eine Professur braucht. Da werden meiner Ansicht nach vielen fähigen Frauen unnötig Steine in den Weg gelegt.

Welches ist Ihr persönliches Führungscredo?

Ich habe kein eigentliches Führungscredo und wenn, dann würde es lauten: Authentizität, Pünktlichkeit und Gleichheit. Damit meine ich gleiche Augenhöhe. Ein wichtiger Punkt, der in unserem Beruf noch nicht bei allen Fuss gefasst hat. Doch ein Hinweis über den Zustand einer Patientin oder eine Idee ist für mich gleich wertvoll; egal aus welcher Ecke sie kommt, ich nehme sie ernst und handle danach.

Welche Zielsetzungen wollen Sie in Ihrem Einflussbereich in den nächsten Jahren umsetzen?

Nachdem sich die Co-Leitung mit Dr. Stephanie von Orelli, wie wir sie seit März 2008 im Einsatz haben, auf allen Ebenen sehr gut eingespielt hat und wir auch mit unserem Team gut unterwegs sind, konzentrieren wir uns im nächsten Jahr darauf, die neuen Strukturen, wie sie von der Spitalleitung vorgegeben wurden, umzusetzen und aus den Departementen Frau, Mutter, Kind eine Einheit zu schaffen, ein Familiendepartement, in dem sich alle wohlfühlen und gut arbeiten können.

Brida von Castelberg ist 57 Jahre alt, Dr.med. und in Zug und Zürich mit 3 Geschwistern aufgewachsen. Als Fachärztin für allgemeine Chirurgie und für Gynäkologie und Geburtshilfe leitet sie seit 1993 die Frauenklinik Stadtspital Triemli; seit März 2008 tut sie dies im Jobsharing gemeinsam mit Dr. Stephanie von Orelli. Sie ist ausserdem Lehrbeauftragte an der Universität Zürich und Mitglied in zahlreichen medizinischen Fachgesellschaften.

Ausblick Veranstaltungen



15. September: Lunch-Veranstaltung mit Carolina Müller-Möhl

Die Politologin und Unternehmerin engagiert sich neben ihren Verwaltungsratsmandaten stark für gesellschaftspolitische Anliegen, insbesondere liegen ihr die Bildungspolitik und Gender-Fragen am Herzen. Wir freuen uns, wenn Sie mit dabei sind. Dienstag, 15. September, 12 bis 14 Uhr im Zunfthaus zur Waag. Einladung und Anmeldung online über www.frauenzentrale-zh.ch



13. November: Lesung und Apéro mit Elham Manea

Ein perfektes Timing. Kurz vor der Minarett-Abstimmung Ende November haben wir eine profilierte Pendlerin zwischen den Kulturen bei uns zu Gast. Elham Manea wird uns aus ihrem Buch «Ich will nicht mehr schweigen» vorlesen, in dem sie sich für einen Islam ohne Denkverbote und Repressionen, insbesondere gegenüber Frauen, einsetzt. Wir freuen uns, dass Elham Manea, Dozentin und Mutter einer 9-jährigen Tochter, sich bereit erklärt hat, zu uns zu kommen und mit uns zu diskutieren. Und wir freuen uns, wenn Sie mit dabei sind. Einladung und Anmeldung online über www.frauenzentrale-zh.ch

Weiterbildung, die Sie weiterbringt



2010 neue Daten für das Seminar «Medientraining / TV-Coaching»

Das überwältigende Echo auf das Seminar «Medientraining / TV-Coaching» hat uns natürlich gefreut und gleichzeitig motiviert, dieses Seminarangebot weiter anzubieten, um vielen interessierten Frauen die Möglichkeit zu geben, ihre Kenntnisse zu vertiefen und ihren Auftritt vor der Kamera zu trainieren. Inhalt: professioneller Umgang mit den Medienschaffenden, Vorbereitung auf Interviews, Formulierung der persönlichen Kernbotschaft sowie ein intensives Interviewtraining vor der Kamera. Seminardaten: Samstag, 23. Januar 2010 und Samstag, 13. Februar 2010. Seminardauer: ½ Tag. Seminarleiterin: Karin Müller.



7. und 14. November: Seminar «Selbstmarketing»

Selbstvertrauen, selbstbewusstes Auftreten und die Fähigkeit, seine Stärken und Ziele klar zu formulieren und zu fordern, was man, resp. frau gerne möchte, trainieren Sie im zweitägigen Selbstmarketing-Seminar. Unter der fachkundigen Leitung von Marlis Senn haben Sie die Möglichkeit, an konkreten Fragestellungen zu arbeiten.

Programm und detaillierte Angaben finden Sie auf www.frauenzentrale-zh.ch

Herausgeberin

Zürcher Frauenzentrale
Am Schanzengraben 29, 8002 Zürich
Telefon 044 206 30 20
Fax 044 206 30 21
E-Mail: zh@frauenzentrale.ch
www.frauenzentrale-zh.ch

Autorinnen

Margaritha Felchlin, Irène Meier
Redaktionskommission Margaritha Felchlin, Susi Herold,
Ursula Jacques, Irène Meier

Druck und Gestaltung

Zürichsee Druckereien AG, Stäfa

Auflage

3500 Ex. (4-mal jährlich, März, Juni, September, Dezember)
Mitgliederzeitschrift der Zürcher Frauenzentrale

Spendenkonto: PC 80-4343-0