

# Männer und Frauen am Zug

Die Bahn bastelt am richtigen Mix



## INHALT

- 4 Fakten und Zahlen**  
Frauenanteile, Erwerbsmodelle, Lohnunterschiede und vieles mehr
- 6 Pionierinnen bei der SBB**  
Elisabeth Brillo, Leiterin Produktionsbereich Basel Rangierbahnhof
- 8 Kletterhilfe auf der Karriereleiter**  
Wie die SBB ihre Frauen fördert
- 12 Pionierinnen bei der SBB**  
Jacqueline Roos, die erste Gleismonteurin
- 14 Ansichten über Job und Rollenverteilung**  
Verwaltungsrätin Christiane Brunner diskutiert mit Lokführerin Emmanuelle Rossi
- 16 Pioniere bei der SBB**  
Markus und Christel Stettler teilen sich eine Stelle als Zugbegleiter
- 

- 18 Schichtarbeit und Familie, geht das?**  
Fünf Mitarbeitende sagen, wie sie Job und Familie unter einen Hut bringen

- 20 Pioniere bei der SBB**  
Andy Burkhardt assistiert einem Divisionsleiter und hat dienstags Familientag

- 23 Gemischte Teams**  
Eine Frau führt lauter Männer, ein Mann fast nur Frauen



- 24 Pionierinnen bei der SBB**  
Jeannine Pilloud, Chefin Personenverkehr

- 28 Demografischer Wandel als Impulsgeber**  
Managementexpertin Gudrun Sander über Frauenquoten und gute Chefinnen

- 30 Wettbewerb**  
Welches Zitat stammt von wem?  
Mitmachen und zeitlichen Überblick gewinnen



SBB-ZEITUNG 19/2011 VOM 5. OKTOBER 2011 – SONDERNUMMER

## «MÄNNER UND FRAUEN AM ZUG – DIE BAHN BASTELT AM RICHTIGEN MIX»



Titelillustration von Andrea Caprez

### Redaktion

Heiko Meyer (Konzept und Redaktion),  
Ruedi Eichenberger (Chefredaktion),  
Evelyne Reber, Olivier Matter, Dominique Eva Rast,  
Urs Schmid, Rea Wittwer.  
Elisabetta Bacchetta Correa (italienische Ausgabe).  
Jean-Philippe Schmidt (französische Ausgabe).

**Übersetzungen** Sprachdienst SBB.

**Bildredaktion** François Gribi, Christine Strub.

**Layout** Doris Wyssmann, Reto Portner.

**Korrektur und Lithografie** Stämpfli AG, Bern.

**Druck** Vogt-Schild Druck, Derendingen.

**Inserate** Zürichsee Werbe AG, Postfach, 8712 Stäfa,  
Telefon 044 928 56 11, [www.zs-werbeag.ch](http://www.zs-werbeag.ch).

### Herausgeber

Stefan Nünlist.

### Auflage

49 945 Exemplare, WEMF-geprüft 10/10.

### Redaktionsadresse

SBB-Zeitung, Hochschulstrasse 6, 3000 Bern 65,  
Telefon 051 220 42 60, [sbb-zeitung@sbb.ch](mailto:sbb-zeitung@sbb.ch).

## EDITORIAL



Heiko Meyer, Blattmacher

[heiko.meyer@sbb.ch](mailto:heiko.meyer@sbb.ch)

## Der Mix macht's

Eine Pionierin bei der Bahn zu werden, das war nie die Absicht von Jacqueline Roos. Weil ihr Vater vor gut 20 Jahren zufällig auf das Stelleninserat «Gleismonteur/in» stiess und sie zu einer Bewerbung motivierte, wurde sie zur ersten Frau in diesem Beruf. Emmanuelle Rossi war positiv überrascht, als sie in der Zeitung las, dass die SBB auch Frauen an der Spitze ihrer Züge wolle. Daraufhin fasste sie sich ein Herz und wurde 1994 die erste Lokführerin in der Romandie.

Roos und Rossi, zwei von vielen Frauen, die bei der Bahn in den letzten Jahren beruflich durchgestartet sind. Die SBB setzt im zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte auf Chancengleichheit für Männer und Frauen. Sie möchte mehr Frauen für ihre technischen Berufe gewinnen und ihren Mitarbeitenden familienfreundliche Arbeitszeitmodelle ermöglichen – auch den Führungskräften.

In dieser Ausgabe lassen wir Männer und Frauen zu Wort kommen, die neue Wege beschritten haben: Neben Pionierinnen zählt dazu auch jener Kader, der auf Dauerpräsenz pfeift und seinen verantwortungsvollen Job ebenso gut in Teilzeit erledigt. Oder der Chef, der einen «Quotenmann» in sein Frauenteam holte. Dass gemischte Teams bessere und nachhaltigere Ergebnisse erzielen, ist belegt. Der Mix macht's.

# «Frauen schätzen Flexibilität und Teamarbeit»

**Die Managementexpertin Gudrun Sander spricht im Interview über Frauenquoten, Geschlechterklischees und gute Chefinnen. Wieso familienfreundliche Firmen flexibler sind und warum gute Kaderleute auch Teilzeit arbeiten können.**

**F**rau Sander, warum ist ein guter Frauenanteil für eine Firma wertvoll? Aus zwei Gründen: Wenn ein Arbeitgeber das Image hat, er sei für Frauen nicht attraktiv, erreicht er nur die Hälfte des Potenzials an guten Mitarbeitenden. Das ist ein Nachteil bei der Rekrutierung. Der zweite Grund ist, dass andere Leute neue Perspektiven in eine Firma bringen. Das gilt nicht nur für Frauen. Aber da bis zu 80 Prozent der Kaufentscheidungen von Frauen getroffen werden, ist es sicher nicht falsch, wenn man gute Frauen in der Belegschaft hat.

**Wo läge denn der ideale Frauenanteil?** Von der Gruppendynamik her ist plus/minus ein Drittel ein guter Anteil. Wenn es weniger sind, wird die Minderheit gern auf ihre Geschlechterrolle reduziert. Als einzige Frau oder einziger Mann wird alles, was Sie tun, parallel an diesem Klischee gemessen. Wenn es aber einmal drei Frauen sind, merken die Kollegen: Hoppla, die sind ja nicht alle gleich.

**Warum sind Frauen in der Regel gegen Quoten?** Von den Frauen kommt häufig das Argument «Ich will ja keine Quotenfrau sein». Das finde ich ehrlich ge-

sagt blauäugig. Mittlerweile gibt es viele wissenschaftliche Studien, die zeigen, dass Leistung nur bedingt das Hauptkriterium für eine Beförderung ist. Es geht auch darum, das richtige Beziehungsnetz zu haben, einen Mentor oder eine Mentorin. Für eine Führungsposition muss ich auch nicht unbedingt die beste Fachspezialistin sein.

**Es werden also nicht die besten Führungskräfte befördert?** In weiten Teilen der Wirtschaft befördern wir immer noch sehr gute Fachpersonen in Führungspositionen. Das ist ein grosser Fehler: Man macht den besten Chirurg-



Gudrun Sander, Dozentin für Gender Management an der Universität St. Gallen: «Frauen haben mehr Wahlmöglichkeiten»

gen zum Chefarzt, die beste Verkäuferin zur Verkaufschefin. Beide jammern nachher über den administrativen Kram, den sie jetzt am Hals haben. Für Managementpositionen braucht es andere Kompetenzen. Da muss ich kommunikativ stark sein, die Leute überzeugen können und eine Generalistin sein.

#### **Sind Managerinnen deshalb eine Minderheit?**

Nicht nur deswegen, es hat auch viel mit Rollenerwartungen zu tun. Gerade in der Schweiz ist die gesellschaftliche Erwartung sehr dominant, dass die Männer die Ernährer der Familie sind. Deshalb arbeiten sie auch Vollzeit. Von Frauen wird erwartet, dass sie sich um Kinder und Haushalt kümmern und Teilzeit arbeiten.

**Immer noch?** Ja, da besteht ein breiter gesellschaftlicher Konsens. Sie kommen als Frau in Argumentationsnotstand, wenn Sie sagen: Ich habe drei Kinder und möchte Vollzeit arbeiten. Da haben Sie Rechtfertigungsdruck: Wie machen Sie das? Leiden denn die Kinder nicht darunter? Das fragt nie jemand einen Vollzeit arbeitenden Mann. Als Mann müssen Sie sich dagegen eher rechtfertigen, wenn sie Teilzeit arbeiten.

**Was kann eine Firma tun, damit es mehr Frauen ins Kader schaffen?** Sie kann beim Befördern reflektierter mit dem Thema umgehen. Also sich hinterfragen: Wie befördern wir? Kommen die richtigen Leute an den richtigen Platz? Oder läuft es intransparent? Wichtig ist auch, dass man einen Talentpool hat, in dem schon genügend Frauen drin sind. Der Nachwuchs kommt ja nicht von irgendwoher.

**Und die Frage der Vereinbarkeit wird auch für Männer immer wichtiger.** Richtig. Dabei kommt es darauf an, wie flexibel die Unternehmung auf Wünsche eingeht, etwa das Pensum eine Zeit lang zu reduzieren. Entlastung muss nicht immer nur ein kleineres Pensum bedeuten. Weil der Wunsch von Frauen nach Teilzeit oft auf ein Ne-

bengleis führt, prüft etwa Novartis, auf bestimmten Hierarchieebenen Assistentenstellen zu schaffen. So können Vorgesetzte Arbeit delegieren.

#### **Sind die Chancen von Männern und Frauen für Kaderstellen gleich?**

Wenn ich mich als Frau heute als Personalchefin bewerbe, habe ich relativ gute Chancen. Das ist nah am Stereotyp. Bewerbe ich mich aber als Leiterin einer Tunnelbaustelle,

muss ich schon sehr überzeugend sein. Zudem: Je höher eine Führungsposition ist, umso teurer ist eine Fehlbesetzung. Deshalb versucht man, die Entscheidung am Schluss abzusichern. Trotz transparenter Kriterien: Im Zweifelsfall nimmt man oft jemanden, der einem ähnlich ist, als Mann also wieder einen Mann.

**Viele Frauen wollen gar nicht um jeden Preis Karriere machen.** Der Preis für das Aussteigen ist für sie auch nicht so hoch. Wenn ich heute sagen würde: «Meine Kinder brauchen mich, ich höre auf zu arbeiten», würde es heissen: «Ok, soll sie.» Wenn mein Mann das Gleiche täte, würde er auf ganz viele Fragezeichen stossen. Insofern haben Frauen mehr Wahlmöglichkeiten.

**Brauchen Frauen überhaupt andere Strukturen als Männer?** Ja. Tendenziell fühlen sich Frauen wohler in einer weniger konkurrenzorientierten Kultur, wo sie sich gut in einem Team organisieren können. Frauen schätzen eher flachere Hierarchien, ein gewisses Mass an Flexibilität und viel Eigenverantwortung.

**Wie verbreitet sind solche Firmenkulturen?** Das ist sehr branchenabhängig. In jüngeren Branchen wie der Informatik ist Arbeitsteilung oder Arbeit zu Hause ganz normal. Flexibilität ist ja nicht so kompliziert: Wenn ich zum Beispiel nicht im Büro bin, leite ich mein Telefon um. Das merkt niemand. Wir haben aber noch in vielen Firmen eine unflexible Präsenzkultur. Teilzeit ist dagegen hochflexibel und bedeutet zum

Beispiel längere Wochenarbeitszeiten, dafür mehr Ferienwochen. Oder dass ich als Pendler im Zug arbeiten kann und ein Teil als Arbeitszeit angerechnet wird. Solche flexible Strukturen kommen Leuten mit Betreuungsverpflichtungen entgegen.

**In einer Führungsposition ist Teilzeitarbeit schwieriger.** Aber nicht unmöglich. Es wird ja immer öfter praktiziert. Leistung hat nichts mit Präsenz zu tun. Ich kann hochgradig engagiert sein und arbeite auf dem Papier 70 Prozent. Ein anderer macht Überstunden mit mittelmässigem Einsatz. Gleichstellung funktioniert übrigens überall dort besser, wo sie klar an einer bestimmten Leistung gemessen wird. Weil dann am Ende niemand fragt, wann Sie am Morgen angefangen haben und ob Sie dazwischen weg gewesen seien.

**Worauf kommt es denn bei der Gleichstellung im Kader an?** Wichtig ist Reflexionsfähigkeit der Führungspersonen. Dazu hängt viel von der Lebenserfahrung der Vorgesetzten ab. Wenn ich selber drei Kinder habe, bin ich als Chefin offener für die Flexibilität, die meine Mitarbeiter brauchen. Wenn sich meine Frau zu Hause um alles kümmert, habe ich dafür wenig Verständnis. Ich setze eine Sitzung morgens um sieben an und merke nicht, dass die Leute dann Verpflichtungen haben, um ihre Kinder unterzubringen. Dabei bringen oft unspektakuläre Massnahmen sehr viel. Zum Beispiel Sitzungen nur in der Kernzeit zwischen 9 und 16 Uhr. Das kostet überhaupt nichts.

**Wo steht die Schweizer Wirtschaft punkto Gleichstellung?** Es hat sich schon einiges geändert. Und je stärker der Druck der demografischen Entwicklung, umso mehr wird sich ändern. Dann werden flexible Arbeitszeiten und betriebseigene Kinderkrippen selbstverständlich werden. Unternehmen, die darauf angewiesen sind, dass Frauen die Arbeit machen, haben ja seit jeher die dafür notwendigen Strukturen.

## **Gudrun Sander**



Die Expertin für Gleichstellung in der Wirtschaft ist Dozentin an der Universität St. Gallen für «Gender und Diversity Management». Als Vizedirektorin an der Executive School ist sie verantwortlich für den Weiterbildungskurs «Women Back to Business» ([www.es.unisg.ch/wbb](http://www.es.unisg.ch/wbb)). Die Ökonomin forscht zu Gleichstellung im Management und Gleichstellungscontrolling. Zu diesen Themen berät sie auch private und öffentliche Unternehmen sowie Non-Profit-Organisationen. Gudrun Sander (47) ist Autorin mehrerer Fachbücher und wissenschaftlicher Publikationen, u.a. «Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz: Vielfalt als Chance». Die gebürtige Österreicherin lebt seit 1989 in der Schweiz, ist verheiratet und Mutter von drei Kindern.

«Massnahmen wie Sitzungen nur in der Kernzeit bringen viel und kosten wenig.»

CLAUDIO ZEMP (INTERVIEW)  
DOROTHEA MÜLLER (FOTOS)