

Gastkolumne

Programme für Diversität sind Opium für die Frau



Moderne Firmen engagieren sich mit grossem Tamtam für die Durchmischung. Das sieht gut aus, ändert im Alltag aber wenig



Katja Rost

Google stand schon vor einiger Zeit in der Kritik, frauenfeindlich zu sein. Aber erst die jüngsten Mitarbeiterproteste rückten das Thema wieder in den Vordergrund. Dies ist insofern erstaunlich, weil das Unternehmen seit einigen Jahren viel Kraft und Geld in seine Diversitäts- und Inklusionspolitik steckt. Neuerdings beschäftigt Google sogar eine Konzernbeauftragte und Vizepräsidentin für Diversität und Inklusion. Nur: Die Zahlen von Google haben sich trotz diesen Bemühungen nur unerheblich verändert.

In Googles Jahresbericht zu Diversität und Inklusion ist nachzulesen, dass der Anteil an Frauen mit 30 Prozent und der Anteil an Schwarzen mit 20 Prozent seit 2014 unverändert geblieben seien. Auch in den Führungs- und Technologiepositionen ist der Anteil der Minderheiten kaum gestiegen. Die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat von Google und Alphabet (die Holding von Google) bestehen fast ausschliesslich aus weissen Männern. Letzteres wird im Jahresbericht aus verständlichen Gründen verschwiegen. Es wäre ja auch peinlich. Die Autorin des Diversitätsberichts führt zwar als «VP Employee Engagement and Chief Diversity & Inclusion Officers» einen wichtig klingenden Titel, sie gehört aber weder der Geschäftsleitung an, noch verfügt diese

Beauftragte über bedeutungsvolle Entscheidungsbefugnisse.

Aber trotz ernüchternden Zahlen präsentiert sich Google im 22-seitigen Diversitätsreport als Erfolgsgeschichte einer toleranteren Firmenkultur: Manager und Angestellte würden in Workshops gegen unbewusste Wahrnehmungsverzerrungen gegenüber Frauen und Minderheiten geschult, heisst es, Minderheiten in Talentgewinnungsprogrammen an Schulen frühzeitig angesprochen. Zudem setze man sich für Behinderte, sexuelle Minderheiten und ältere Personen ein. Sogar die Zulieferer von Google entsprächen den Kriterien der Vielfalt.

Google ist kein Einzelfall. Alle grossen Firmen besitzen mittlerweile Diversitätsrichtlinien und -berichte. Gebracht haben sie wenig. Der Anteil an Frauen und Minderheiten in Unternehmen und Führungssetzen ist nach wie vor gering. Im Gegenzug hat man viel Papier, eine enorme Anzahl neuer Stellen und Abteilungen sowie wachsenden Missmut gegenüber der expandierenden Anzahl neu zu berücksichtigender Richtlinien produziert. Warum scheitert Diversität in den Unternehmen?

Erstens springen die Programme selten dem freiwilligen Wunsch der Unternehmensleitung nach mehr Vielfalt. Sie sind eher die Folge öffentlicher und politischer Drucks. Erfolgreiche Unternehmen müssen gesellschaftlichen Wertvorstellungen entsprechen. Mit der Einführung von Diversitätsrichtlinien präsentieren sich die Firmen als vielfältig und tolerant. Abgesehen davon glauben nur die wenigsten in der Geschäftsleitung an die Nützlichkeit der Programme für den Unternehmenserfolg. An der Umsetzung ist das Spitzenmanagement selten beteiligt. Es fehlt das Interesse. Die Pro-



Die Programme wirken genau so, wie sie das nach Meinung vieler sollen: nach innen zahnlos, nach aussen strahlend.

gramme erhalten kaum Sympathiepunkte bei gleichgestellten Kollegen, eine Assoziierung gilt tendenziell als rufschädigend.

Zweitens beauftragt man Frauen und Minderheiten mit der Formulierung und Umsetzung der Programme. Vordergründig dient dies der Glaubwürdigkeit von Diversität. Hintergründig ist dies eine Folge des geringen Ansehens der Programme in den Leitungsetagen. Hierdurch verfestigt sich das Vorurteil, dass Frauen und Minderheiten sonst nichts draufhaben.

Drittens sorgt man dafür, dass die für Diversität Verantwortlichen im Tagesgeschäft wenig zu sagen haben, etwa indem diese nur Stabstellen besetzen oder maximal der erweiterten Geschäftsleitung angehören. Diversitätsprogramme wirken genau so, wie sie das nach Meinung vieler sollen: nach innen zahnlos, nach aussen strahlend.

Viertens wird der Begriff der Diversität verwässert. Unter dem Motto «Alle Menschen sind verschieden» werden Merkmale, die zu einer Diskriminierung führen, wie Geschlecht oder Ethnie, ebenbürtig behandelt wie Unterschiede beim persönlichen Geschmack. Zusammengerechnet ergibt sich daraus der ideale Arbeitsplatz. Diversitätsprogramme werden hierdurch zunehmend ungleichheitsblind.

Unternehmen könnten sich Aufwand und Ärger somit eigentlich sparen. Aber: Die Diversitätsprogramme sind Opium für Frauen und Minderheiten. Sie geben ihnen das Gefühl, berücksichtigt zu werden und wichtig zu sein. Und genau auf dieses Gefühl baut die Unternehmensleitung.

Katja Rost ist Soziologieprofessorin an der Universität Zürich.

Medienkritik

Wohin es die Werbung trägt



Ronnie Grob

Wie viele polarisierende politische Fragen ist auch die Selbstbestimmungsinitiative ein Glücksfall für den Journalismus. Die Lager suchen nach Aufmerksamkeit und finden sie, zum Beispiel auf einer Werbeseite, die der Titelseite von «20 Minuten» vorgeschaltet ist. Sie wurde im November sowohl von Initiativbefürwortern als auch von Initiativgegnern gebucht - insgesamt dreimal. Wurde stets der Listenpreis bezahlt, hat das fast eine halbe Million Franken in die Kassen von Tamedia gespült.

Doch die Journalisten freuen sich nicht über die Einnahmen der Verlage, sie empören sich darüber. Mark Dittli, einst Chefredaktor der Tamedia-Zeitung «Finanz und Wirtschaft», fragte beim zweiten Pro-Inserat auf Twitter: «Wie schlecht muss es einem eigentlich gehen, dass man als Medienprodukt in der Schweiz sein Logo für derartigen Schund hergibt?»

Tatsächlich hatten es Zeitungen früher nicht nötig, ihren Titelseiten Inserate vorzuschalten. Und gäbe es ausreichend Kunden, die im Blatt selbst werben wollen, würden sie das wohl auch nicht anbieten. Dabei gibt es diese. Doch als Unternehmer Markus Blocher (Dottikon ES Holding) kürzlich in verschiedenen Zeitungen halbseitige Anzeigen für die Initiative schaltete, ging das Gelächter los, ob es denn keine besseren Weihnachtsgeschenke gebe für Vater Christoph Blocher - der seinerseits seit Jahrzehnten Inserate in Zeitungen bezahlt (und so indirekt wohl schon Millionenbeträge in den Journalismus investiert hat).

Dass es auch anders geht, zeigt mir mein persönlicher Instagram-Stream, in dem ich gegen die Initiative gesponserte Anzeigen von Schutzfaktor M, Economicsuisse, SP Schweiz, Amnesty International und Neinzürsbl.ch gefunden habe. Hier geht das Werbegeld an den internationalen US-Konzern Facebook. Freier Markt, freie Entscheidung.

Ronnie Grob ist Redaktor beim «Schweizer Monat». (ronniegrob@gmail.com)

NZZ am Sonntag

SVP

Der Rücktritt Toni Brunners trifft seine Partei zu falschen Zeit

«Toni kann man überall hinschicken, der erzählt nie einen Seich», sagte Christoph Blocher über Toni Brunner. Der Ausspruch offenbarte die wahren Machtverhältnisse in der SVP - in der Amtszeit Brunners als Parteipräsident von 2008 bis 2016 bestimmte Blocher die Linie. Der St. Galler Nationalrat, der sich nun mit erst 44 aus der Politik zurückzieht, packte die Positionsbezüge in eigene Worte, wirkte authentisch und zupackend, erreichte als Landwirt die Parteibasis mühelos. Auch begünstigt von der Flüchtlingskrise, erreichte die SVP 2015 einen Wähleranteil von 29,4 Prozent - ein Triumph für Blocher und Brunner. Der Übertäter versuchte, den Präsidenten zu einer Bundesratskandidatur zu überreden - Brunners Desinteresse am hohen Amt war aber nicht wie bei vielen Politikern gespielt, sondern echt. Sein Abgang trifft die SVP zu einem schlechten Zeitpunkt. In kantonalen Wahlen häufen sich die Verluste, Volksabstimmungen gehen klar verloren, die Zürcher Sektion - die kurz vor Wahlen steht - ist nicht gut geführt. Die Themen, auf welche die Partei lange setzte, sind nicht im Schwange. Die Schweizer sorgen sich um die Gesundheitskosten, um die AHV - die Zuwanderung interessiert sie zurzeit weniger. Dass sie ohne Brunner ins Wahljahr 2019 steigen muss, bedeutet für die SVP einen Rückschlag. Francesco Benini

Frankreich

Zu Emmanuel Macron gibt es noch keine Alternative

Es braut sich etwas zusammen in Frankreich. Tausende sogenannte «Gilets jaunes» haben am Samstag gegen die Erhöhung der Treibstoffpreise und gegen Emmanuel Macron demonstriert, der ihnen als «Präsident der Reichen» erscheint. Es sind keine organisierten Kräfte, die in gelben Warnwesten Strassensperren errichten und Einkaufszentren blockieren, sondern Leute, denen es schlicht an Geld zur Bewältigung ihres Alltags mangelt. Noch ist es keiner politischen Gruppierung gelungen, die neue Protestbewegung für ihre Zwecke zu instrumentalisieren. Und genau dies ist das Bedrohliche für den jungen Präsidenten, der ja auch nicht von einer Partei, sondern einer zivilgesellschaftlichen Bewegung in den Elysée-Palast getragen wurde. Es fällt Macron schwer, eine Antwort auf die «Gilets jaunes» zu finden. Kann er die Krise aussitzen und darauf hoffen, dass sich die Franzosen allmählich über die Blockaden ärgern und sich die öffentliche Meinung zu seinen Gunsten kehrt? Es ist ein offenes Spiel - eines, das zeigt, wie sehr Frankreich im Umbruch ist. Die etablierten Kräfte sind weg, die neuen haben unklare Konturen. Eine Alternative zu Macron gibt es noch nicht. Das ist seine Chance. Noch hat er Gestaltungsspielraum. Luzi Bernet

Öffentlicher Verkehr

Perfektion am falschen Ort

Ab dem 1. Juni 2019 soll das Rauchen auf Schweizer Bahnhöfen generell verboten sein. Ausnahmen sind nur in wenigen markierten Bereichen erlaubt. Der Verband öffentlicher Verkehr hat die Änderung mit viel Trara angekündigt. Dabei war es ein leichter Sieg: Die Raucherlei hat ja kaum mehr Fürsprecher. Die SBB versprechen sich vom Verbot saubere, freundliche Bahnhöfe und eine Aufwertung ihrer Immobilien. Kein Problem, das kann man machen. Einen wesentlich grösseren Attraktivitätsschub für den öffentlichen Verkehr brächten aber pünktlichere Züge und weniger Bahnstörungen. Oder anders gesagt: Was zählt, ist nicht das Erscheinungsbild an den Bahnhöfen, sondern die Qualität der angebotenen Leistung. Thomas Isler

Chappatte



Der externe Standpunkt

Vier Ideen für ein besseres System bei den Krankenkassenprämien

Die Hausarzt- oder HMO-Modelle, die in der Schweiz viel zu einer kostengünstigen Medizin beitragen, sind in Gefahr. Mit ein paar einfachen Massnahmen könnte man sie erhalten, meint Pius Gyger

Was glauben Sie: Wie viele verschiedene Prämien für die Grundversicherung gibt es in der Schweiz? Sind es 300? Oder 500? Oder gar 1000?

Es sind 244 696. Mit anderen Worten: Im Durchschnitt zahlen nur 34 Menschen in der Schweiz dieselbe Krankenkassenprämie. Eine Ursache für diese grosse Zahl sind zum einen die wählbaren Franchisen, zum anderen die Vielfalt alternativer Versicherungsmodelle wie HMO-Modelle, Ärztenetze oder Modelle mit Erstkonsultation per Telefon. 70 Prozent der Bevölkerung haben sich solchen Modellen angeschlossen und erhalten dafür Rabatte von bis zu 20 Prozent auf die Prämien des Standardmodells.

Damit die Krankenkassen solche Prämien überhaupt anbieten dürfen, müssen sie gemäss gesetzlicher Vorgabe auch entsprechende Einsparungen ausweisen. Das hatte in der Vergangenheit einen durchaus positiven Effekt. Ärzte haben in Zusammenarbeit mit den Versicherungen in den letzten 20 Jahren Prozesse und Strukturen angepasst und aufgebaut. Das sind zum Beispiel verbesserte Versorgungssysteme, Gruppenpraxen mit direktem Zugang zu den Spezialisten oder Qualitätssicherungsmaßnahmen. Mit anderen Worten: Der Prämienrabatt ist bis anhin der zentrale Treiber für Innovationen bei der Patientenbetreuung.

Doch das System droht Opfer seines eigenen Erfolgs zu werden. Da immer weniger Personen die Standardversicherung abschliessen, wird es immer schwieriger, den Rabatt auf der Standardprämie zu berechnen. Denn wenn es keine Versicherten mit Standardprämien mehr gibt, kann man auch keine Einsparungen und damit auch keine Rabatte mehr berechnen. Die alternativen Versicherungsmodelle sind also daran, sich selber abzuschaffen. Als einzige Rabattmöglichkeit bleiben die Franchisen. Aber diese Rabatte haben nichts mit Einsparungen zu tun, sondern sind schlicht eine Belohnung dafür, dass der Patient ein höheres Risiko bei

seinen Gesundheitskosten einget. Der Anreiz für Investitionen in gute und günstige Patientenversorgung hingegen erlahmt. Es braucht ein neues System für Krankenkassenprämien.

Das neue System muss gewisse Bedingungen erfüllen, sonst ist es politisch chancenlos: Natürlich muss es die Finanzierung aller Behandlungskosten der Versicherten gewährleisten. Zudem muss es regional abgestuft sein. Um ein Mindestmass an Solidarität sicherzustellen, dürfen die Prämienunterschiede zwischen den Modellen nicht zu gross sein. Und damit das Prämiensystem Anreize für eine gute und kostengünstige Versorgung setzt, müssen die Rabatte für alternative Modelle im Vergleich zu Franchisenrabatten attraktiver werden. Eine Reform müsste also an folgenden vier Punkten ansetzen:

- Die Rabatte für alternative Versicherungsmodelle müssen nicht mehr mit Kosteneinsparungen hinterlegt werden. Um die Solidarität unter den Versicherten zu gewährleisten, muss man den Rabatt aber begrenzen, und zwar je nach Franchise. Dabei gilt: Je höher die Franchise, desto höher auch der kombinierte Rabatt. Zum Beispiel maximal 20 Prozent bei einer Franchise von 300 Franken und maximal 60 Prozent bei einer Franchise von 2500 Franken.
- Einige Kassen schliessen heute mit qualitäts- und kostenbewussten Ärzten Verträge ab. Die Ärzte verpflichten sich zu einer kostengünstigen Leistung, dafür werden sie von den Krankenkassen entschädigt. Einige Billigkassen setzen aber dieselben Ärzte auf ihre Ärztelisten, ohne einen solchen Vertrag abzuschliessen. Sie profitieren damit vom Kostenbewusstsein dieser Ärzte, zahlen ihnen dafür aber keine Entschädigung. Aus diesem Grund müssen Ärzte, die von einer Krankenkasse ohne Vertrag ausgewählt werden, das Recht haben, auf diese Wahl zu verzichten. Das stärkt jene Ärzte und Kassen, die sich um Einsparungen bemühen.
- Krankenkassen und Kunden sollen für Versicherungsmodelle freiwillig Vertragsdauern von bis zu drei Jahren vereinbaren können. Dadurch wird die Prävention gefördert.
- Hohe Franchisen fördern die Prävention. Doch je höher die Prämie ist, desto geringer ist dieser Effekt. Wer hohe Prämien bezahlt wie etwa in Genf, profitiert von hohen Franchisen viel weniger, also jemand der tiefe Prämien entrichtet wie im Kanton Appenzell Innerrhoden. Die Franchisen sollten sich daher nach der Höhe der Prämien richten und wären in jedem Kanton unterschiedlich. Diese Neuregelung hätte folgende Vorteile: Sie ist einfach, und das System bleibt ausfinanziert. Die Versicherten haben weiterhin eine grosse Auswahl. Und das System setzt Anreize für Innovationen in effiziente Gesundheitsversorgung. Die Solidarität wird sichergestellt, und Risiko-selektionsmodelle werden unattraktiver. Und die Gefahr, dass die Quelle für das Erfolgsmodell Alternatives Versicherungsmodell - die Prämiendifferenzierung - versiegt, ist gebannt.

Pius Gyger



Pius Gyger, 53, ist ein profundes Kenner des Gesundheitswesens. Er war als Leiter Gesundheitsökonomie und -politik in der Direktion bei der Krankenkasse Helsana tätig. Heute ist er selbständiger Gesundheitsökonom und Autor verschiedener Publikationen. Er ist Verwaltungsrat einer Psychiatrie- und einer Rehabilitationsklinik.

49 Prozent

Der Schlaf der Geschlechter



Patrick Imhasly

Zuerst dröhnt der Wecker meiner Frau, fünf Minuten später geht der Alarm auf meiner Seite los. Noch liegt der Schlaf bleischwer in den Gliedern, der Kopf ist benebelt. Ich drehe mich um und tue, als ob ich weiterschlief. Soll doch meine Frau aufstehen. Die Kinder aus dem Bett holen und ihnen das Frühstück machen! Das Problem ist, dass meine Frau auf die gleiche Strategie setzt wie ich. Und so neutralisieren wir uns gegenseitig und versuchen, den Konflikt auszuliefern, bis einer von uns die Nerven verliert und aufsteht.

Der Schlaf ist einer der letzten Bereiche, die die Genderforschung als Kampfform für die divergierenden Ansprüche der Geschlechter entdeckt hat. Ähnlich wie tags-

über so sei auch die Zeit des Schlafens strukturiert durch sozial konstruierte Gendernormen, hat die amerikanische Soziologin Leah Ruppanner kürzlich im Online-Magazin «Slate» geschrieben. «Männer bringen oft zum Ausdruck, sie hätten ein grösseres Recht auf Schlaf, um sich zu erholen und sich so auf einen harten Arbeitstag vorzubereiten.» Der Schlaf der Frau würde dagegen viel eher durch kleine Kinder unterbrochen, ausserdem blieben Frauen häufiger wach, weil sie sich um das Wohlbefinden der Kinder Sorgen machten oder warteten, bis diese endlich vom Ausgang nach Hause kämen.

Ich kann diese Wahrnehmung weder aus männlicher noch persönlicher Sicht bestätigen. Natürlich ist meine Frau häufig aufgewacht, als sie schwanger war, da ihr der grosse Bauch beim Schlafen im Weg war oder der Kleine heftig strampelte. Weil schwangere Frauen gegen Ende der Schwangerschaft aber oft schnarchen, bin ich in solchen Situationen keineswegs tief schlafend davongekommen. Später während der Stillzeit in der Nacht bin ich meistens solidarisch zusammen mit schreiendem Kind und Frau aufgewacht. Beim Kuscheln abends im Bett

sind die Kinder mindestens so häufig an meiner Schulter eingeschlafen wie an jener meiner Frau. Und dringen mitten in der Nacht Geräusche aus dem Kinderzimmer, wache ich fast immer zuerst auf, weil ich einen leichteren Schlaf habe.

Es mag durchaus sein, dass sich Männer zu wenig Gedanken über eine faire Verteilung der Ressource Schlaf machen, wie manche Frauen meinen. Unbedarft sind sie bei diesem heiklen Thema nicht: Aus Studien weiss man, dass sich auch die Männer schwertun, friedlich durchzuschlafen, wenn sie im Dienste der Familie stehen. Männer schlafen schlecht, wenn sie Stress im Job und damit in ihrer Rolle als Ernährer haben, oder wenn sie befürchten, die Finanzen der Familie gerieten aus dem Lot. Was die Geschlechter nachts auch immer beschäftigt: Das richtige Mass an Schlaf zu finden, ist für beide wichtig. Gemäss den jüngsten Erkenntnissen der Schlafforschung ist zu viel Schlaf genauso schädlich wie zu wenig Schlaf. Wer weniger als vier Stunden oder mehr als sieben bis acht Stunden in der Nacht schläft, ist am Tag danach in seinen kognitiven Fähigkeiten deutlich eingeschränkt: Man tut



Am besten schläft sich demnach in Norwegen, am schlechtesten in der Ukraine.

sich schwer, einen Gedanken auf den Punkt zu bringen, und trifft die schlechteren Entscheidungen.

Doch wenn das Ringen um den Schlaf tatsächlich eine gesellschaftliche Dimension hat, besteht Aussicht auf Besserung. Gemäss einer europaweiten Untersuchung von Leah Ruppanner und Kollegen schlafen sowohl Frauen als auch Männer in jenen Ländern ruhiger, in denen die Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern besonders ausgeprägt ist. Am besten schläft sich demnach in Norwegen, am schlechtesten in der Ukraine - die Schweiz liegt in dieser bemerkenswerten Rangliste im oberen Drittel von 23 Ländern. Weil nun aber unmöglich alle Paare mit Schlafproblemen nach Norwegen ziehen können, gibt es vorderhand nur eines: verhandeln! Meine Frau und ich haben uns mittlerweile darauf geeinigt, dass sie den Frühdienst übernimmt, wenn ich den Tag zu Hause verbringe - und umgekehrt. So kriegt jeder seine Zeit fürs Ausschlafen, und wir tun erst noch etwas fürs Gemüt.

Patrick Imhasly ist Redaktor im Ressort Wissen der «NZZ am Sonntag».