

Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 88 (2008)
Heft: 964

Artikel: Rosmarie Michel im Gespräch
Autor: Michel, Rosmarie / Renninger, Suzann-Viola
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-168099>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 09.01.2026

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

Begonnen habe ihre Karriere mit Tellerwaschen, sagt Rosmarie Michel. Doch schon als junge Frau habe sie gewusst: ich werde Unternehmerin. Den Boden unter den Füßen verlor sie dabei nie. Suzann-Viola Renninger hat Rosmarie Michel in Zürich getroffen.

Rosmarie Michel im Gespräch

Frau Michel, als junges Mädchen standen Sie hinter dem Verkaufstresen der Confiserie Ihrer Vorfahren und brachten den Kunden Kaffee und Gebäck. 19jährig verliessen Sie Ihr Elternhaus und hatten dann als Unternehmerin und Netzwerkerin im In- und Ausland Erfolg. Eine Tellerwäscherkarriere?

Ich bin eine geborene Dienstleisterin. Die Confiserie Schurter wurde 1869 von meinem Urgrossvater im Erdgeschoss seines Hauses gegründet, eine Backstube mit Ladenlokal und Café. Noch immer ist sie unter demselben Namen am Central in Zürich in Betrieb. Meine Urgrossmutter, meine Grossmutter und meine Mutter, sie alle haben selbstverständlich in der Confiserie gearbeitet. Ohne diese Frauen wäre im Betrieb nichts gelaufen. Auch ich habe schon früh

Ich habe nie eine Sekunde daran gezweifelt, dass ich auf Dauer in einem Hotel nur als Besitzerin oder Direktorin arbeiten würde.

mitangefasst. Da es damals keine Spülmaschinen gab, habe ich als Neunjährige vor allem beim Abwasch geholfen. In diesem Sinne habe ich also tatsächlich eine Tellerwäscherkarriere durchlaufen.

Dass Sie nicht beim Spülbecken bleiben würden, wussten Sie früh?

Während meiner Schulzeit habe ich nur ein einzigesmal für einen Aufsatz die Bestnote erhalten. In der vierten Klasse der Primarschule wurden wir gefragt, was wir uns für die Zukunft wünschten. Ich schrieb: «Entweder möchte ich Unternehmerin werden oder Mutter von mindestens 12 Kindern.» Ich wollte etwas bewirken und dabei viel mit Menschen zu tun haben. Meine liberalen Eltern hatten mir angeboten zu studieren. Ein Mathematikstudium hätte mich zwar interessiert. Doch ich wollte keine Wissen-

schafterin werden, sondern mein mathematisches Denken im Alltag gebrauchen. Und so entschied ich mich für das Hotel- und Gastgewerbe. Ich war der Meinung, diesen Weg im Blut zu haben, da ja alle meine Vorfahren väterlicherseits in diesem Bereich gearbeitet hatten. 1950 begann ich daher meine Ausbildung an der Hotelfachschule in Lausanne.

Was dann aber wieder hiess: Tellerwaschen.

Doch nur für kurze Zeit. Ich habe nie eine Sekunde daran gezweifelt, dass ich auf Dauer in einem Hotel nur als Besitzerin oder Direktorin arbeiten würde. Und bald war ich auch in den oberen Etagen. Den Weg, den ich bis dahin zurücklegen musste, bin ich gern gegangen, die Arbeit im Service gehörte dazu. Es war ein wichtiger Lernprozess. Ich weiss daher, wie so ein Hotel, das ja ein ganz eigener Kosmos ist, in allen Bereichen und auf allen Ebenen funktioniert. Nach Lausanne habe ich einige Zeit in der Confiserie meiner Familie gearbeitet; dann bin ich 1956 für einen Stage nach London ins Hotel Dorchester gegangen. Mein Vater erkrankte bald darauf schwer, und meine Mutter brauchte meine Unterstützung im Betrieb. Also bin ich zurück nach Zürich gekommen und Mitglied der Geschäftsleitung geworden, zuständig unter anderem für die Mitarbeiter, den Einkauf und die Werbung.

Ein erster Karriereschritt zu einer Zeit, als das bürgerliche Ideal die Frau vor allem als Mutter und Ehefrau sah. Wie haben Sie die fünfziger Jahre erlebt?

Ich habe mir damals öfter überlegt, ob ich nicht auch auf der Strasse für das Stimm- und Wahlrecht der Frauen kämpfen sollte. Doch ich habe mich dagegen entschieden. Das hatte auch einen politischen Grund. Ich komme nicht aus dem Milieu der Kämpferinnen. Mit meiner konservativen, bürgerlichen Herkunft gehöre ich da auch nicht hin. Mit den Frauenrechtlerinnen habe ich mich nie besonders gut verstanden. Selbstverständlich habe ich sie respektiert, und ich bin dankbar für das, was sie für uns Frauen getan haben. Aber es war nicht mein Umfeld.



Sondern?

Ich habe meine sozialpolitischen Anliegen dort vertreten, wo die Entscheidungen gemacht werden. Wäre ich auf die Strasse gegangen, wäre ich in den Entscheidungsgremien nicht mehr akzeptiert worden. Wir Frauen, das ist meine Überzeugung, werden den Kampf für gleiche Rechte nur gewinnen, wenn wir an Terrain gewinnen. Wenn wir nur über Veränderungen sprechen und das System bekämpfen, dann ist das ein unnötiger Kraftverlust. Wenn Frauen meiner Generation vorwärtswollten, dann mussten sie pragmatisch sein und innerhalb des Systems eingreifen. Ich habe mich in den verschiedenen Gremien und Kommissionen, in denen ich sass, immer für die Anliegen der Frauen einzusetzen gewusst. Also für bessere Ausbildungschancen, für einen Arbeitsplatzlohn, der nicht nach Geschlecht unterscheidet, für den Zugang zum höheren Kader und nicht zuletzt für das Wahl- und Stimmrecht der Frauen.

Aus Ihnen spricht die Reformerin, nicht die Utopistin.

Das hat sicher etwas damit zu tun, dass ich in einer Umgebung aufgewachsen bin, in der ich nicht allzusehr vom gewöhnlichen Alltag abgeschottet war. Ich lebe ja seit meiner

Geburt mitten in einem Quartier, das viele soziale Bedürfnisse aufweist. Auf der Strasse vor meiner Haustür etwa sind die Prostituierten ihrem Geschäft nachgegangen. Und da ich einen Teil meines Lebens auch in gastgewerblichen Betrieben zugebracht habe, habe ich immer wieder mit Menschen zu tun gehabt, die aus sehr einfachen Verhältnissen kamen. Ich habe auch deshalb einen anderen Zugang als die Theoretikerinnen: ich war immer unmittelbar mit der Wirklichkeit konfrontiert und habe gesehen, dass Frauen weniger Rechte haben. Das hat meinen Gerechtigkeitsinn provoziert, in einer Art und Weise, dass ich wütend wurde. Aus dieser Wut heraus habe ich versucht, wo immer ich war, Missstände zu mildern, nicht jedoch das ganze System auszuhebeln.

Das will ich Ihnen gerne glauben. Wie sah Ihre Art des Einsatzes für mehr Rechte der Frauen aus?

Seit 1964 war ich etwa im Vorstand des Zürcher Clubs der «Business and Professional Women», eines weltweit aktiven Verbands der Geschäftsfrauen. In Zürich waren wir rund 300 Mitglieder. Wir haben den für das Frauenstimmrecht politisierenden Frauen ein Podium gegeben, damit sie sich in der

Öffentlichkeit mehr Gehör verschaffen konnten. Auch ich war auf vielen Anlässen – wie etwa dem Nationalen Schweizer Frauenkongress – eine starke Stimme pro Frauenstimmrecht und damit eine Ausnahme in meinem bürgerlichen Bekann-tenkreis. Dort gab es namhafte Frauen, die dagegen waren. Sie können sich vorstellen, wie viel Freude ich daran hatte.

Was waren denn die Argumente gegen das Frauenstimmrecht?
Sie meinten, die Familienstruktur würde Schaden nehmen und man könne den Kindern nicht mehr genügen. Ihr Hauptargument war, dass man doch genügend Einfluss durch den Mann habe. Doch welcher Mann will schon dauernd so abstimmen, wie seine Frau es ihm sagt?

Noch heutzutage wird im Ausland häufig auf das späte Stimmrecht der Schweizer Frauen angespielt, über das ja erst 1971 auf eidgenössischer Ebene positiv entschieden wurde. Ich könnte mir vorstellen, dass Sie oft darauf angesprochen wurden, als Sie in den sechziger und siebziger Jahren international einflussreiche Funktionen wahrnahmen.

In der Tat. Ich musste mich oft wehren. 1970 sass ich bei einem offiziellen Abendessen der Uno in Genf neben einer Nigerianerin. Sie sagte zu mir: «Poor woman, you have no vote.» Da wusste ich im ersten Moment nicht, ob ich

Ich habe zum Entsetzen vieler Teilnehmer vorgeschlagen, den Frauen ihre Kinderpause im gleichen Mass für die Rente anzurechnen wie den Männern ihren Einsatz in der Milizarmee.

ärgerlich werden sollte. Doch sie war unser Gast, und ich versuchte es mit Argumenten. Ich fragte sie, was sie für einen Einfluss in ihrem Umfeld oder in ihrer Gemeinde habe. In nur zwei Sätzen hatte sie gesagt, was sie machen durfte und was nicht. Dann habe ich ihr erzählt, was für Strukturen wir in der Schweiz haben, wie stark etwa der Einfluss der Frauen bei Bildungsfragen wie auch im Sozial- und Gesundheitswesen ist. «Poor woman» hat sie nicht noch einmal zu mir gesagt. Ihr war klar geworden, wieviel man in der Schweiz als Individuum verändern und dank dem demokratischen System beeinflussen kann, wenn man nur den Mut dazu hat.

Geben Sie ein Beispiel.

Mitte der siebziger Jahre war ich zu einem Workshop mit Verantwortlichen aus der Wirtschaft eingeladen, in dem wir über die Tarifstruktur diskutierten. Meiner Meinung nach

Die Tendenz, sich wieder vermehrt nur der Familie zu widmen, gefällt mir nicht. Das hat auch mit dem Wunsch nach privater Sicherheit zu tun.

wurden die Frauen hier benachteiligt, und ich habe zum Entsetzen vieler Teilnehmer vorgeschlagen, den Frauen ihre Kinderpause im gleichen Mass für die Rente anzurechnen wie den Männern ihren Einsatz in der Milizarmee. Dafür braucht es allerdings die Bereitschaft der Frauen, sich auch nicht früher als die Männer in Rente setzen zu lassen. Es muss gelten: gleiche Rechte, gleiche Pflichten.

Inzwischen sind viele Ihrer damaligen Forderungen verwirklicht. Nutzen die Frauen die Chancen, die sich ihnen heutzutage bieten?

Zu wenig. Der Kampf zwischen den Anhängerinnen von Familientradition und den Berufstätigen hat sich wieder verschärft. Die Tendenz, sich wieder vermehrt nur der Familie zu widmen, gefällt mir nicht. Das hat auch mit dem Wunsch nach privater Sicherheit zu tun. Das ist meiner Meinung nach eine kurzfristige Lebensplanung.

Die Kritik ist deutlich. Haben Sie keine Angst, dass sie als Bumerang zurückkommt und Ihnen vorgeworfen wird, Sie selbst hätten es gar nicht erst versucht, beides zu verknüpfen? Schliesslich haben Sie ja keine eigene Familie gegründet.

Ich hätte sehr gerne geheiratet und eine Familie gehabt. Es bereitet mir noch immer grosse Mühe, dass ich keine eigenen Kinder habe. Aber mein Partner starb, als ich 25 war. Vielleicht hat das auch mit meinem Pragmatismus zu tun: ich wollte nach diesem Unglück nicht sitzen bleiben und in meiner Trauer erstarren. Daher bin ich ins Ausland gegangen. Natürlich hatte ich immer wieder schöne Partnerschaften und wurde auch immer wieder umworben, doch eine Ehe hat sich nicht mehr ergeben.

«Man wird nicht als Frau geboren, man wird es», so Simone de Beauvoir Ende der vierziger Jahre. Welchen Rat geben Sie Frauen, die Kinder und Karriere vereinbaren wollen?

Tüchtige Frauen müssen nicht auf Kinder verzichten, sie sind auch tüchtige Mütter. Ich weiss, das sage ich als Kinderlose jetzt leicht. Doch ich habe als Vorbild meine Mutter, die immer voll gearbeitet hat. Wir hatten eine Kinderschwe-ster, das war selbstverständlich. Den ganzen Erziehungskram mussten wir daher nicht mit unseren Eltern abhandeln. Ich bin nach wie vor der Ansicht, dass die Beziehung zwischen Mutter und Kind etwas mit Qualität und Intensität zu tun hat, und nicht mit dem zeitlichen Engagement. Meine Mutter hatte wenig Zeit für uns, aber wenn, dann war sie voll für uns da.



Die bürgerliche Kinderschwester ist heutzutage kaum mehr anzutreffen.

Das stimmt. Aber in Bezug auf Fremdbetreuung gibt es andere Möglichkeiten. Wir müssen da beweglicher sein. Neben der staatlichen Kinderbetreuung haben wir zum Beispiel eine Legion junger Grossmütter. Und dann gibt es auch noch die ausländischen jungen Frauen, die bei uns putzen. Warum nicht sie für die Kinderbetreuung einsetzen? Es braucht doch keine ausgebildeten Kinderschwestern! Auch da muss man pragmatisch bleiben. Deswegen sind auch die politischen Argumente fehl am Platz, dass wir nur gutausgebildete Ausländer ins Land lassen dürfen. Das tägliche Leben besteht aus so vielen Hilfeleistungen, für die man keine Vorkenntnisse braucht. Und was ich auch immer wieder versuche, den jungen Frauen zu sagen: wir Frauen haben eine Lebenserwartung von mehr als 80 Jahren, wobei die Zeit, in der wir intensiv von unseren Kindern gebraucht werden, grade mal 10 bis 15 Jahre dauert. Und die restlichen 50 Jahre? Die Frauen sollten sich für Bedingungen einsetzen, damit sie diese Jahre ihres Erwachsenenlebens ohne Karriereeinbussen arbeiten können.

«Unleashing the power of women» ist der Wahlspruch von «Women's World Banking». Sie waren über viele Jahre Vizepräsidentin dieser New Yorker Organisation. Was war Ihr Anliegen?

Armen Frauen in den Entwicklungsländern einen Zugang zu mehr Unabhängigkeit und Sicherheit zu öffnen. Schon 1975, zwei Jahre bevor der Friedens-Nobelpreisträger Muhammad Yunus seine Kreditbank für Mikrofinanzierung gründete, haben fünf Frauen in New York «Women's World Banking» gegründet und damit ein Instrument geschaffen, das den Zugang zu Kleinstkrediten und Knowhow verschafft.

Zu ziemlich strengen Bedingungen und mit einem spürbaren Zinssatz.

Wenn Sie Almosen geben, entsteht keine Partnerschaft auf Augenhöhe, sondern Abhängigkeit. Die Frauen müssen die Bedingungen der freien Marktwirtschaft kennen lernen und autonom werden, wenn Entwicklungshilfe auf Dauer erfolgreich sein soll. Hinzu kommt die Frage, wie wir die notwendigen Mittel beschaffen, wenn wir zu tiefe Zinssätze

ansetzen. Die Armen haben übrigens eine sehr hohe Zahlungsmoral; die Rückzahlungsquoten liegen bei 98 Prozent. Verhältnisse, von denen die Schweizer Grossbanken bei ihrer Kundschaft nur träumen können.

Warum erhalten fast nur Frauen diese Kleinstkredite?

80 Prozent der Ärmsten sind Frauen. Zudem sind sie verantwortungsvolle Unternehmerinnen, die mehr als die Hälfte ihres Einkommens für Erziehung und Gesundheit aufwenden. Oft sind sie alleinerziehende Mütter und Ernährer einer Grossfamilie. Sie verbessern damit auch die Infrastruktur ihres Dorfes, eine Basis, auf der dann noch viel gedeihen kann. Man darf das nicht überbewerten. Doch ich bin der festen Überzeugung, dass wir mit der Stärkung der materiellen Basis auch die Unabhängigkeit armer Menschen stärken können.

Jetzt werden Sie ja doch noch zur Visionärin. Doch kommen wir zurück zu Ihrem Lebensweg. Nachdem Sie die Geschäftsführung Ihres Familienbetriebs übernommen hatten, erhielten Sie ein Mandat nach dem anderen und wurden in eine Reihe

«Lieber Herr Präsident.
Es kommt auf die
Interpretation an. Sie
täuschen sich. Natürlich bin
ich eine Feministin.»

von Entscheidungsgremien gerufen und schliesslich sogar Weltpräsidentin der «Business and Professional Women».

Ich habe mich nie beworben, sondern mir fiel eine Aufgabe nach der anderen zu. Das hat bestimmt auch mit meiner Entscheidungsfreude zu tun. Meinen Namen in der Öffentlichkeit bekanntgemacht hat wohl auch das Präsidium des Verwaltungsrats der ZFV-Unternehmungen, einer Zürcher Gastronomiegruppe mit einer stattlichen Anzahl von Hotels, Gaststätten, Cafés und Personalrestaurants. Der Verwaltungsratspräsident meines ersten Bankmandats, bei der Schweizerischen Volksbank, die später von der Credit Suisse übernommen wurde, hat mich angerufen, nachdem er mich 1983 im Radio gehört hatte. Er sagte mir, sie würden eine fähige Frau für den Verwaltungsrat suchen; denn dieser bestehe momentan nur aus Männern. Ausserdem hätte ich einen Leistungsausweis im Detailhandel und im Dienstleistungssektor, einem Bereich, der gerade nicht besetzt sei. Daher wäre ich die Person ihrer Wahl. Und dann sagte er noch folgendes: «Ausserdem scheinen Sie keine Feministin zu sein.» Worauf ich antwortete: «Lieber Herr Präsident. Es kommt auf die Interpretation an. Sie täuschen sich. Natürlich bin ich eine Feministin.»

Offensichtlich eine, die sich nicht durch rot gefärbte Haare, schräge Klamotten und eine kämpferisch gestreckte Faust ver-rät, sondern sich unter einem harmlosen konservativen Outfit versteckt.

Das sehen Sie richtig. Das ist mein Erfolgsgeheimnis. Ich bin mit meinen 1,58 klein und nicht bedrohlich, ich wirke bürgerlich und ungefährlich. Bis zu dem Zeitpunkt, wo ich das erstmal meinen Mund aufmache.

Und danach?

Wirke ich zwar nicht mehr harmlos, besitze aber dafür den Respekt der Runde. Das hat wohl auch damit zu tun, dass ich versuche, sachlich zu sein. Doch vor allem habe ich nie gefordert, dass die Männer dies oder jenes für uns Frauen verändern müssen. Sondern ich habe immer versucht zu zeigen, dass wir Frauen aktiv werden wollen und fähig sind, Verantwortung für die gesamte Gesellschaft zu übernehmen. Ich habe immer konkrete Vorschläge gebracht und die liessen sich sehr oft, wenn auch nicht immer sofort, in die Tat umsetzen. Damit wurden meine männlichen Geschäftspartner zu Mitstreitern. Zumindest die entwicklungsfähigen.

«Man wird nicht als Geschäftsfrau geboren, aber man kann es werden», lässt sich mit Blick auf Ihr Lebenswerk Simone de Beauvoir variieren. Was half Ihnen bei Ihrer Karriere?

Karriere ist nicht das richtige Wort. Ich habe mein Leben nicht geplant, sondern die gebotenen Chancen wahrgenommen. Stark beeinflusst hat mich sicher das Vorbild meiner Mutter, die Lebensgeschichten meiner Gross- und Urgrossmütter und etlicher Mentorinnen. Pragmatismus, Arbeits- und Lebensfreude wurden mir in die Wiege gelegt. Und ausserdem wurde ich ohne jegliche Minderwertigkeitskomplexe geboren. Und jetzt lassen Sie uns noch ein Glas Wein trinken gehen.

Das Gespräch führte Suzann-Viola Renninger. Fotografiert hat Giorgio von Arb.

ROSMARIE MICHEL wurde in Zürich geboren. Bis 2006 war sie Inhaberin der von ihrem Urgrossvater 1869 gegründeten Confiserie Schurter. Rosmarie Michel sass im Verwaltungsrat der Credit Suisse und war 20 Jahre lang Vorsitzende der Gastronomiegruppe ZFV. Neben ihrer Berufsarbeit war sie Weltpräsidentin der «Business and Professional Women» und Vizepräsidentin bei «Women's World Banking» in New York. Die inzwischen 77jährige ist weiterhin als Beirätin tätig, etwa bei der Social Investment AG «ResponsAbility».