

Frauenquoten, kaum eingeführt, schon wieder unter Beschuss – und das von Frauen!

Die Frauenquoten in der Wirtschaft geraten von gewichtiger Seite unter Druck: die renommierte emeritierte Ökonomin Margrit Osterloh verlangt deren Abschaffung. Unterstützt wird sie dabei von Katja Rost, sie ist Professorin für Wirtschaftssoziologie an der Universität Zürich.

Warum kommen die beiden Wissenschaftlerinnen auf diese provokative Idee? Frauenquoten gelten nämlich als grosse Errungenschaft der Schweizer Gleichstellungspolitik. Denn jahrelang stiessen Frauen in der Unternehmenswelt an gläserne Decken. Der Aufstieg in die obersten Führungsetagen war mühsam, oft gar nicht möglich. Die Männer hatten das Sagen, die Frauen das Nachsehen. Um das zu ändern, wurde im Jahr 2021 auf Vorschlag der damaligen Bundesrätin Simonetta Sommaruga nach zähem Ringen im Parlament die Frauenquoten eingeführt. Die Regelung sieht für grosse, börsenkotierte Schweizer Unternehmen Richtwerte von 30 % Frauen für den Verwaltungsrat und von 20 % für die Geschäftsleitung vor. Bei Nichteinhaltung gibt es weder Bussen noch Sanktionen. Unternehmen, die den Richtwert nicht erreicht, müssen lediglich die Gründe dafür darlegen und Massnahmen dagegen aufzeigen. Insgesamt handelt es sich also um eine sehr weiche Quote! Aber sie wirkt! Aktuell liegt die Frauenquote in den Geschäftsleitungen bei 22 Prozent, in den Verwaltungsräten aus bei 33 Prozent.

Und nun platzen die beiden Wissenschaftlerinnen mit der Forderung herein, dass wir diese Quoten wieder abschaffen sollen! Sie hätten nämlich herausgefunden, dass Frauen zwar immer häufiger Spitzenpositionen besetzen, aber nicht lange dortblieben. Weibliche Führungskräfte in den Geschäftsleitungen der 100 grössten Schweizer Unternehmen würden im Schnitt nur 3 Jahre im Amt bleiben, wohingegen ihre männlichen Kollegen eine durchschnittliche Verweildauer von 7 Jahren aufwiesen. Sie nennen das «Gender Tenure Gap». In ihren Untersuchungen hätten sie festgestellt, dass diese Diskrepanz eine Folge des kleineren Pools an karriereorientierten Frauen im Vergleich zu karriereorientierten Männern und eine unbeabsichtigte Nebenwirkung der Frauenquote sei. Das hätte bewirkt, dass Top-Frauen häufiger als Männer von anderen Unternehmen abgeworben werden und ihre durchschnittliche Verweildauer dadurch sinke, was ein Nachteil für die Unternehmen sei. Die Quote führe zwar dazu, dass Frauen extern häufiger auf Geschäftsleitungspositionen berufen werden, aber nicht dazu, dass sie auch intern schneller aufsteigen. Zudem seien Frauen meist schlechter in betriebliche Netzwerke eingebunden und dieser Nachteil würde durch die Quote verstärkt.

Und viele Männer fühlten sich durch die Quote diskriminiert und würden mit Argusaugen auf ihre Konkurrentinnen schauen, was einen grossen Druck auf diese ausübe. Frauen hätten, weil wegen der Quote dringend gesucht, in Top-Positionen im Durchschnitt weniger Arbeitsmarkterfahrung und verfügten aus dem gleichen Grund über geringere Führungserfahrung. In diesem Tenor geht es weiter mit Argumenten, um die in Osterlohs Augen kontraproduktive Quote abzuschaffen!

Die Botschaft dahinter ist klar: Frauen sind halt doch anders als Männer nicht für Führungsfunktionen geeignet und wollen diese eigentlich auch gar nicht wirklich. Die Politik sei mit der Quote also einer falschen Idee aufgesessen.

Dieser einseitigen Sicht muss ich energisch widersprechen. Dass die kürzere Verweildauer von Frauen in Spitzenposition auch ganz andere Gründe haben kann, wird vollständig ausgeblendet. Vielleicht gefällt es Frauen einfach nicht in testosterongeschwängerten Gremien, in denen die kurzfristige Gewinnmaximierung das A und O ist. Vielleicht haben Frauen weniger Lust auf Konkurrenz und Ellenbögen. Vielleicht arbeiten sie lieber in paritätisch oder divers zusammengesetzten Gremien und nicht in solchen, in denen Frauen krass in der Minderheit sind. Vielleicht passt der hohe Leistungsdruck und der Anspruch an dauernde Verfügbarkeit nicht zu einem Leben mit Familie und andern sozialen Engagements.

Vielleicht haben Frauen andere Vorstellungen von Führung und Geschäftserfolg! Oder wie es die Top-Managerin Antoinette Hunziker-Ebneter sagt, leben Frauen in der Regel ihre Werte konsequenter und passen sich nicht bedingungslos einer Kultur an, die ihren Werten widerspricht, sie hätten eher den Mut, Nein zu sagen. Auf das Argument von Osterloh/Rost, dass ein hoher Frauenanteil ökonomisch keine besseren Ergebnisse für die Unternehmen brächte, meint Hunziker-Ebneter, dass die Frauenquote nicht aus ökonomischen Gründen eingeführt worden sei, sondern strukturelle Hürden abbauen und Frauen einen faireren Zugang zu den obersten Führungsebenen ermöglichen soll. Da gehen die ökonomische und die feministische Sichtweise über Sinn und Zweck der Quoten diametral auseinander.

Wenn Führungsfunktionen eines Tages so frauenfreundlich ausgestaltet sind, dass sich Frauen darin wohl- und anerkannt fühlen und wenn sie gut vereinbar sind mit dem privaten Leben, werden Frauen bestimmt länger bleiben wollen. Dann erübrigen sich Frauenquoten. Aber erst dann!

Cécile Bühlmann

17. Juni 2026