

Selbst Frauen mögen den Zwang nicht

Frauenförderung Der Bundesrat will eine fixe Frauenquote festsetzen. Davon will die Schweizer Wirtschaft partout nichts wissen. Dabei steht sie sich seit Jahrzehnten selber im Weg.

Daniel Zulauf

«Es geht um weit mehr als um Geschlechterquoten. Es geht um die Bevormundung durch den Staat.» Monika Rühl, Economiesuisse-Direktorin, lässt kein gutes Haar am Vorschlag des Bundesrates, die Publikumsgesellschaft auf eine minimale Partizipation der Frauen in den Leitungsgremien zu verpflichten. Die ehemalige Bundesbeamtin geht auf Konfrontation zu ihrer früheren Welt, wie dies nur wenige Männer wagen würden. Die Chefin des Wirtschaftsdachverbandes betont das Eigeninteresse der Unternehmen. Wissenschaftliche Studien würden einen positiven Zusammenhang zwischen gemischt zusammengesetzten Teams und der Leistung dieser Teams nachweisen, sagt sie.

Postwendend kontert Iris Bohnet, die Harvard-Professorin, in der NZZ: «Gleichberechtigung kann kein Geschäftsmodell sein, es ist ein Menschenrecht.» Die gebürtige Luzernerin, die bei der Credit Suisse im Verwaltungsrat sitzt, kontert Rühl auch methodisch: «Es kann sein, dass profitable Firmen vieles richtig machen, auch bezüglich Diversität, und daher besser funktionieren.» Ähnlich wie Economiesuisse gegen die Frauenquote argumentiert, offeriert sie auch Gegenrezepte: Mehr Betreuungsmöglichkeiten für Kinder, Work-Life-Balance, Familienplanung, steuerliche Anreize und so weiter. «Bei der Frage der Chancengleichheit nur auf die Unternehmen zu zielen, ist schädlich – für das Anliegen der Frauen, für die Unternehmen und für die Gesellschaft», sagt Rühl. Scheinbar ganz blendet Economiesuisse aus, dass auch andere Faktoren für die geringe Partizipation der Frauen in den Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft eine Rolle spielen könnten.

Fakt ist zum Beispiel, dass sich die Zahl der Betreuungsplätze in Schweizer Kindertagesstätten gemäss OECD-Statistik in den vergangenen dreissig Jahren mehr als Vervierfacht hat. Trotzdem lag der Anteil der Frauen in den Geschäfts-



Frauen in Verwaltungsräten: natürlicher Miteinbezug ins Gremium oder durch Zwang?

Bild: Getty

leitungen der 100 grössten Unternehmen im Land gemäss Schillingreport 2015 bei mickrigen 6 Prozent.

Es gibt viele mögliche plausible und weniger plausible Gründe dafür, weshalb der Frauenanteil in den Führungsetagen der Schweizer Wirtschaft geringer ist als in Marokko. Aber eine Erklärung müssten sich die Männer in den Teppichetagen besonders hinter die Ohren schrei-

ben, zumal sie von einer ganz und gar unverdächtigen Seite kommt. Philippe Hertig, langjähriger Partner bei Egon Zehnder International, der weltgrössten Executive Search Firma aus der Schweiz, sagt im Gespräch: «Wenn man die Vielseitigkeit eines Verwaltungsrates durch die Aufnahme von Frauen vergrössern möchte, dann sollte man von den weiblichen Kandidatinnen nicht die exakt

gleichen Qualifikations- und Karriereprofile verlangen, wie sie die Männer auszeichnen. Wenn man trotzdem mit dieser Erwartung Frauen rekrutiert, dann bekommt man einfach Frauen, die dem männlichen Stereotyp nahekommen. Statt die Diversität zu erhöhen, ist das Ergebnis einfach more of the same.» Diese Botschaft ist ganz unmissverständlich an jene Frauen und Männer gerichtet, wel-

che die Frauenquote mit der Hilfe weiblicher Kronzeuginnen platt zu walzen versuchen. Hertig fügt seiner eigenen Beobachtung einen schwerwiegenden Verdacht an: «Ich glaube, das ist auch ein Grund dafür, dass viele Frauen in Führungspositionen gegen Frauenquoten und alternative Karrieremodelle sind.»

«Die Quote: Gut gemeint, aber gefährlich»

Hertig ist kein spontaner Freund einer staatlich oktroyierten Frauenförderung: «Die Quote ist gut gemeint, aber sie ist gefährlich. Auf Stufe Verwaltungsrat kann man sie zwar erzwingen, aber das geht nur mit einer Aufweichung der Qualifikationskriterien einher.» Die Schweizer Wirtschaft profitiere von der internationalen Zusammensetzung der Führungsgremien, mit deren Hilfe die Unternehmen die ausländischen Märkte ergründen könnten, sagt er.

Auch mit dieser Internationalität ist es bei Lichte betrachtet nicht ganz so weit her. Jeder dritte ausländische Manager ist ein Deutscher. 14 Prozent sind Amerikaner und 42 Prozent stammen von irgendwo aus Europa. Chinesen, Inder und Vertreter anderer Nationalitäten, wo die grossen Märkte der Zukunft liegen, sind im Schillingreport an einer Hand abzuzählen. Die Statistik deutet darauf hin, dass man sich bei der Zusammensetzung der hiesigen Verwaltungsräte doch nicht ganz so intensiv an den Märkten ausrichtet und sich eben lieber mit Leuten aus dem gleichen Kulturraum umgibt. Die These sei erlaubt, dass man den Managerimport aus den Nachbarländern drosseln könnte, wenn man den einheimischen Frauen die Türe offenhalten würde. «Es braucht vielleicht dieses Brecheisen», sagt ein langjähriger Multiverwaltungsrat. «Vielleicht wird es eine Anfangsphase geben, in der auch relativ schwache Frauen in die Führungsgremien kommen», sagt er. Aber das war auch nicht anders, als die Mehrheit der Verwaltungsräte nicht mehr aus dem eigenen Unternehmen stammen durfte.

Nachgefragt

«Dank Quote gewählt zu werden, ist nicht wirklich ehrenvoll»

Die Geschichts- und Gesellschaftsforscherin Stéphanie Ginalski erklärt, weshalb die Schweizer Frauen einem riesigen Rückstand nachlaufen.

Frau Ginalski, Sie haben soeben ein Forschungsprojekt über die Schweizer Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert abgeschlossen. Haben Sie ein Buch über Männer geschrieben? Ja, in einem gewissen Sinn schon. Immerhin gibt es aber auch ein Kapital über die Frauen, aber sie bilden wirklich eine ausgeprägte Minderheit.

Warum ist die Wirtschaftselite männlich?

Es gibt zunächst das traditionelle Rollenbild, das in den Industrieländern zum Teil noch heute dominiert. Speziell in den Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft ist aber zusätzlich ein Verhaltensmuster zu erkennen, das systematisch einen bestimmten Typus nach Schichtzugehörigkeit und militärischem Rang privilegiert. Dieses Verhalten geht

auf Kosten der Frauen, aber eben auch auf Kosten anderer Gruppen wie zum Beispiel von Leuten aus einer tieferen gesellschaftlichen Schicht oder von Männern ohne militärischem Rang.

Können Sie das belegen?

Ja. Wir wissen zuverlässig, dass Ende der Fünfzigerjahre etwa ein Drittel der Führungskräfte in der Schweizer Wirtschaft aus dem Grossbürgertum stammten. Rund 30 Prozent haben ihren Ursprung in der oberen Mittelklasse. Das ist auch heute noch ähnlich, obwohl die Daten nicht mehr so eindeutig sind wie damals.

Und das Militär?

In den 110 grössten Unternehmen der Schweiz waren ab dem Ersten Weltkrieg mehr als 50 Prozent der Führungskräfte gleichzeitig Offiziere in der Armee. Wenn Sie heute die Schweizer Manager ansehen – und dabei die vielen ausländischen Manager ausklammern – dann bewegt sich dieser Anteil noch immer in jener Grössenordnung.

Warum sind Frauen untervertreten? Der wichtigste Grund ist die späte Einführung des Frauenstimmrechts im Jahr 1971. Bis dahin musste die Frauen primär für dieses Grundrecht kämpfen, und andere Anliegen mussten warten. Deshalb haben wir in der Schweiz erst seit 2005 eine Mutterschaftsversicherung.

Welche Rolle spielten die Frauen?

Die Rolle der Frauen bestand hauptsächlich darin, die sozialen und familiären



Stéphanie Ginalski.

Bild: PD

Netzwerke so zu organisieren, dass der Familien-Besitzstand gehalten werden konnte. Es wurde traditionellerweise eine Art Familienkapitalismus gelebt.

Immerhin zeigen die Statistiken, dass es auch in der Schweiz einen gewissen Fortschritt gegeben hat. Woher kommt dieser?

Die Dinge begannen sich mit der Einführung des Frauenstimmrechtes langsam zu verändern. Zum Beispiel hatte die Migros 1980 schon fünf Frauen im Verwaltungsrat. Aber ich glaube, dort ging es vor allem darum, das Einkaufsverhalten der weiblichen Kundschaft besser zu verstehen. Dann hat der Bundesrat Ende der Neunzigerjahre eine explizitere Gleichberechtigungspolitik eingeschlagen. Aus diesem Grund beschäftigt die Post etwa einen Drittel Frauen.

Gibt es auch aktuelle Entwicklungen, die den Frauen helfen?

Ja, wenn Sie die Finanzkrise betrachten, dann sind die Gründe für diese Krise

stark mit männlichen Stereotypen der Risikobereitschaft verknüpft. Bis zur Finanzkrise war diese Eigenschaft eher ein Argument für männliche Karrieren in der Finanzwelt. Jetzt ist es genau umgekehrt. So wird es jedenfalls in der amerikanischen Presse dargestellt.

Wünschen Sie eine Frauenquote?

Ich würde mir gerne keine wünschen müssen. Es ist ja nicht wirklich ehrenvoll mit einer solchen Quote in ein Gremium gewählt zu werden. Man ist dann auch leichter angreifbar, wie der Fall von Monika Ribar nach ihrer Ernennung zur Präsidentin der SBB gezeigt hat. Aber ehrlich gesagt sehe ich leider keine andere Lösung als eine Quote. In der Schweiz bewegen sich die Dinge sehr langsam.

Interview: Daniel Zulauf

Hinweis

Stéphanie Ginalski arbeitet am Institut für politische, historische und internationale Studie der Universität Lausanne.