

# Richtige Mischung

**Frauenquote** Der Druck der EU wirkt sich auch auf Schweizer Unternehmen aus. Mehr Frauen schaffen es in Führungspositionen.

IRIS MUHL UND MADELEINE STÄUBLI-RODUNER

Suzanne Thoma steht seit Anfang des Jahres an der Spitze des Energiekonzerns BKW und hat mit Monica Dell'Anna kürzlich eine Frau in die Geschäftsleitung berufen. Sie will die Frauenvertretung in der Chefetage nicht dem Zufall überlassen. Die Konzernchefin setzt sich zudem für die Frauenquote ein, wie sie kürzlich dem Wirtschaftsmagazin «Eco» sagte. Ein Unternehmen mit beiden Geschlechtern in der Führungsetage sei leistungsfähiger und besser.

Die Diskussion über die Frauenquote nimmt auch in der Schweiz Fahrt auf. Das liegt nicht nur daran, dass die Europäische Union (EU) im vergangenen November für den Verwaltungsrat börsenkotierter Unternehmen in der EU ab 2020 eine Frauenquote von 40 Prozent beschloss. Auch hierzulande haben mehrere politische Gremien eine Frauenquote lanciert, wie etwa die Stadtzürcher Verwaltung, der Berner Stadtrat und die FDP-Frauen Schweiz – Letztere freilich völlig im Widerspruch zu ihrer liberalen Gesinnung, die eine staatliche Einmischung bei Unternehmen ablehnt.

Nun scheint die Botschaft vor allem in den Verwaltungsräten der Unternehmen angekommen zu sein. So geht in der Schweiz rund die Hälfte der neuen Verwaltungsratsmandate mittlerweile an Frauen. Ihr Anteil ist in wenigen Monaten von 11 auf 17 Prozent emporgeschneit, nachdem er jahrelang stagnierte hatte, wie der Vermögensverwalter zCapital kürzlich bekannt gab. Die Steigerung zu den Vorjahren sei massiv, sagt Gregor Greber, Chef von zCapital.

In immer kürzeren Abständen präsentieren Schweizer Firmen ihre neuen Vorzeigefrauen in den Verwaltungsräten. Seit Anfang des Jahres wurde etwa Monique Bourquin bei Emmi, Verena Briner bei Novartis und Karin Keller-Sutter bei Baloise zur Verwaltungsrätin ernannt.

## Zeit für Anerkennung

Kein Wunder, dass nun manchenorts weitere Schritte gefordert werden, um die Frauenvertretung auch in Geschäftsleitungen zu stärken. Seit Jahren dümpelt dieser Anteil im tiefen einstelligen Prozentbereich, dieses Jahr liegt er bei 5 Prozent. Ist es nun Zeit für die Frauenquote in Schweizer Unternehmen? «Unter Umständen ja», sagt die Management-Beraterin Heike Rudolf von Rohr von der Unternehmensberatung The Gotthard Concept in Zürich.

Sie war zwar lange Zeit gegen eine verordnete Frauenquote, da sie staatliche Eingriffe grundsätzlich ablehnte. Doch inzwischen hat sie ihre Meinung geändert. Nach langjähriger Beratung von Unternehmen – unter ihnen auch viele Frauen – sieht sie für die Schweizer Wirtschaft eine grosse Chance in gemischten Führungsteams. Sie ist überzeugt, dass Frauen die

ihren Ausbildungen und Kompetenzen entsprechende Anerkennung erhalten sollen.

In der Frage, ob der Anteil der Frauen in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten gesetzlich festgelegt werden sollte, sind die Positionen längst bezogen: Die Befürworter argumentieren, dass Frauen die Hälfte der Bevölkerung repräsentieren, die Kompetenzen gleichermaßen verteilt seien und eine Diskriminierung

## Befürworter verlangen die Bevorzugung der Frauen. Gegner sehen die Freiheit der Firmen gefährdet.

ökonomisch nachteilig wäre. Einige fordern, dass Frauen mit gleicher Qualifikation bei der Einstellung bevorzugt werden. Vertreter der absoluten Quotenregelung verlangen gar eine Bevorzugung der Frauen – unabhängig von ihrer Qualifikation.

Gegner der Quote betonen, dass sie viele Frauen nicht aufgrund ihrer Leistung, sondern nur wegen ihres Geschlechts in die Führungsetage bringen würde. Vor allem aber schränke die Quote die unternehmerische Freiheit ein. Dies bestätigen selbst die Befürworter. «Das trifft die Firmen an einer empfindlichen Stelle», sagt die Assistenzprofessorin Julia Nentwich

von der Universität St.Gallen. «Entscheidungsfreiheit wird in der Schweiz sehr hoch gewertet.» Anstelle einer gesetzlichen Regelung böte sich eine freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen an. Nentwich fordert, über die Modalitäten nachzudenken und beispielsweise eine gestaffelte Quote mit längerer Übergangszeit einzuführen, die ermögliche, genügend geeignete Frauen zu finden.

## Vorteile erforscht

Die Vorteile einer Quote hat Matthias Sutter, Professor am Institut für Finanzwissenschaft der Universität Innsbruck, wissenschaftlich untersucht. Seine Forschung zeigt, dass Quoten dazu führen können, die qualifiziertesten Frauen an die richtigen Stellen zu befördern, was ohne äusseren Druck in den vergangenen Jahren nicht geschehen sei. «Quoten sind ein probates Mittel, um gut ausgebildete, starke, aber wettbewerbscheue Frauen in wichtige Positionen zu bringen», sagt Sutter. Warum sollen gute Leute aufgrund geschlechtsspezifischer Attribute nicht an die Spitze gelangen? «Diese verwegene Fehleinschätzung führt dazu, dass uns Stärken von Frauen – die sie natürlich haben – verloren gehen.»

Er hat in langjährigen Untersuchungen die Gründe für die Untervertretung der Frauen an der Spitze analysiert. Dabei hat er festgestellt, dass Frauen schon früh lernen, den Wettbewerb mit männlichen

Kollegen eher zu scheuen, sich weniger durchzusetzen, und aus diesem Grund in den obersten Unternehmenspositionen untervertreten seien. Als weitere Handicaps für die Frauen nennt Matthias Sutter die einseitige Zuschreibung von Kompetenz auf Männer und deren traditionelle Haltung, sich in Netzwerken zu verbünden.

Der lang diskutierten Debatte um die Quote gibt die Wissenschaftlerin Julia Nentwich einen neuen Dreh. «Warum wird denn immer nur im Zusammenhang mit Frauen von «Quotenfrauen» und der Wichtigkeit von Leistungsausweisen für die Qualifikation für eine bestimmte Position gesprochen?» Studien im Bereich Organisationsforschung zeigten klar, dass der hohe Männeranteil in Kaderpositionen durch eine Überschätzung der Leistungen und Kompetenzen von Männern zustande komme.

Während also meist über die Frauenquote diskutiert werde, sei eigentlich eine Männerquote in Kraft. Denn es sei davon auszugehen, dass bei einem Männeranteil von rund 90 Prozent in den Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten von Unternehmen nicht alle eine Position innehaben, für die sie wirklich qualifiziert wären. Daher sollte die Frage umgekehrt gestellt werden: Was rechtfertigt einen durchschnittlichen Männeranteil von 90 Prozent in leitenden wirtschaftlichen Gremien?



Wahl von Beatrice Weder di Mauro bei der UBS: Fast die Hälfte der neuen Verwaltungsräte in der Schweiz sind Frauen.

## FRAUENVERTRETUNG Norwegen ist Vorreiter

**Norwegen** Vor zehn Jahren befürwortete das norwegische Parlament ein Gesetz, das in den Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen einen Frauenanteil von 40 Prozent verlangte. Die Firmen bekamen fünf Jahre Zeit für die Umsetzung. Die Erfahrung seither zeigt, dass genügend qualifizierte Frauen gefunden wurden, die Forderungen der Quote mehr als erfüllt wird und eine Aufweicheung der Geschlechtertrennung stattfand. Laut dem Forschungsinstitut Sintef hat sich die Quote auch auf die Frauenvertretung in Geschäftsleitungen ausgewirkt. Dort ist der Anteil der Frauen zwischen 2008 und 2010 von 31 auf 35 Prozent gestiegen.

**Deutschland** In Deutschland zeigt eine neue Studie von Fidar, dem Verein für Frauen in die Aufsichtsräte, dass der Anteil von Frauen in Aufsichtsräten innerhalb von zwei Jahren um 4,6 Prozentpunkte auf 11,1 Prozent gestiegen ist.

ANZEIGE

LIEBES MANAGEMENT,

**WIR GARANTIEREN IHNEN:  
AUCH DIE UNTERSTE  
SCHUBLADE BLEIBT ZU.**

Seit 1993 planen und realisieren wir Firmenumzüge und Neubezüge. Mit unübertroffener Leidenschaft. Mit einem klaren, effizienten System. Und mit maximaler Diskretion bis zum letzten Korpus. Das garantieren wir Ihnen. Mehr erfahren? [www.firmendisloktionen.ch](http://www.firmendisloktionen.ch)

Firmendislokation  
ist ein Gewinn.

Mit Garantie!

**SCHNELLMANN**  
Firmendisloktionen

bergantel.ch