

«Die Frauenquote schadet den Frauen»

Dank dem politischen Instrument sitzen heute mehr Frauen in der Geschäftsleitung von Schweizer Unternehmen. Doch nun gehöre es abgeschafft, sagt die Ökonomin Margit Osterloh im Gespräch mit Birgit Schmid

Margit Osterloh richtet ihre Forschungen nicht nach den Vorstellungen aus, wie die Welt sein sollte. Sondern sie will wissen, wie die Welt ist und was die Gründe dafür sind. Die emeritierte Wirtschaftsprofessorin der Universität Zürich ist eine freie Denkerin. So ging sie etwa der Frage nach, weshalb noch immer viel weniger Frauen Uni-Professorinnen werden, obwohl der Frauenanteil unter den Studierenden höher liegt als jener der Männer. Osterloh fand heraus: Es liegt nicht an Diskriminierung, sondern Frauen haben andere Präferenzen, wie sie ihr Leben gestalten. Dafür wurden sie diffamiert und angefeindet.

Nun legen Osterloh und die Soziologin Katja Rost eine weitere Studie vor, die eine verbreitete Annahme infrage stellt. Frauenquoten, so ergaben ihre Untersuchungen der 100 grössten Schweizer Unternehmen, hätten ihren Zweck erfüllt. Heute schaden sie den Frauen vielmehr. Darauf beruht ihr neues Buch «Bumerang Frauenquote».

Frau Osterloh, 2021 wurde eine Frauenquote für börsennotierte Schweizer Unternehmen eingeführt. Eine Firma muss es begründen, wenn sie den Richtwert von 20 Prozent Frauenanteil nicht erfüllt. Die Quote brachte mehr Frauen an die Spitze von Geschäftsleitungen. 2015 lag der Frauenanteil bei 6 Prozent. Heute liegt er bei 22 Prozent. Nun sagen Sie: Die Frauenquote sei kaum mehr wirksam. Sie schade den Frauen sogar. Das müssen Sie erklären!

Die Frauenquote war sicherlich gut, um auf das Problem des geringen Frauenanteils im Topmanagement aufmerksam zu machen. Doch seit ihrer Einführung sind fünf Jahre vergangen. Nun zeigen sich unbeabsichtigte Nebenwirkungen. Vieles deutet darauf hin, dass die Quote nicht mehr gerechtfertigt ist.

Warum?

Die Nachteile zeigen sich am deutlichsten in der verkürzten Verweildauer von Frauen in einer Spitzenposition. Man spricht vom «Gender Tenure Gap»: Frauen sind nur halb so lange auf ihrer Position wie Männer, nämlich durchschnittlich drei Jahre im Vergleich zu sieben Jahren bei den Männern. Diese kürzere Verweildauer wird zum Nachteil für die Frauen. Sie arbeiten mit Männern zusammen, die durchschnittlich doppelt so viel Erfahrung im jeweiligen Betrieb haben und die viel besser vernetzt sind. Die Frauen können so weniger die Früchte ihrer Arbeit ernten, auch hält man sie für sprunghaft. Die geringere Erfahrung erschwert den Frauen zudem den internen Aufstieg.

Werden die Frauen von den Unternehmen nur als Quotenerfüllerinnen geholt, statt dass man sie intern nachhaltig aufbaut und vernetzt?

Die Frauen werden dank der Quote von den Headhuntern sozusagen mit dem Lasso eingefangen. Er oder sie steht vor der Tür, sobald eine gut qualifizierte Frau mit Erfahrung auftaucht. Weil die Nachfrage viel höher ist als das Angebot, werden Frauen in Führungspositionen schneller wieder abgeworben. Es gibt also ein Gerangel um Talente. Je höher eine Position ist, desto dünner wird das Angebot an qualifizierten Frauen.

Sie argumentieren, dass Frauen damit in Positionen gedrängt werden, für die sie nicht hundertprozentig geeignet sind, was auf sie zurückfällt.

Dass sie auf Positionen kommen, auf die sie nicht passen, ist das eine. Zum andern besetzen sie dank der Quote Positionen, auf denen sie sich nicht bewähren können und die weniger Prestige haben. Das sind häufig Stellen im Personalwesen, in der Kommunikation oder im Bereich Finanzen, in denen man keine Verantwortung für Gewinn und Verlust einer Firma trägt, die also auch



«Ohne kontroverse Diskussion wird es langweilig», findet Margit Osterloh. S. ZINDEL / 13PHOTO

keinen Aufstieg ermöglichen. Die von uns untersuchten Frauen sind zu 53 Prozent in solchen Service-Positionen, Männer nur zu 23 Prozent.

Managerinnen wie Sheryl Sandberg haben immer vor Frauenquoten gewarnt, da diese das Vorurteil zementieren, eine Frau sei nicht wegen ihrer Leistung in einer hohen Position, sondern weil sie eine Frau ist. Sehen Sie diese Befürchtung bestätigt?

Ja. Die Quote schadet Frauen individuell, und sie schadet dem Ruf der Frauen insgesamt. Es war gut und richtig, sie einzuführen. Aber jetzt, da der Frauenanteil so grandios gestiegen ist, sollten wir sie wieder abschaffen. Die Bereitschaft von Frauen, Karriere zu machen, ist beschränkt. Die Frauen sind heute stark berufsorientiert, und sie leisten Grossartiges. Aber sie wollen deutlich weniger eine Führungsposition einnehmen als Männer. Der Anteil der Frauen in den Geschäftsleitungen stagniert auf dem gesetzlich festgelegten Niveau von 20 Prozent.

Sie sagen: Dies liege nicht daran, dass die Frauen benachteiligt oder daran gehindert würden, sondern weil sie nicht wollten. Damit widersprechen Sie dem feministischen Opfernarrativ.

Dass nicht mehr Frauen in Führungspositionen sind, hat heute nicht mehr mit Diskriminierung zu tun, sondern mit Präferenz. Frauen sind heute weder Opfer gesellschaftlicher Verhältnisse, noch werden sie von den Männern am beruflichen Aufstieg gehindert. Sondern Frauen in westlichen Gesellschaften wählen bewusst andere Lebenspläne als die Männer. Die Lebenszufriedenheit von Frauen ist dennoch gross, wie man aus der Glücksforschung weiss. Frauen wollen Chancengleichheit, aber nicht unbedingt Gleichstellung. Man hat gemeint, die Präferenzen der Frauen würden sich jenen der Männer annähern. Aber das ist nicht passiert.

«Frauen wollen Chancengleichheit, aber nicht unbedingt Gleichstellung.»

Die Frauenquote hat dazu geführt, dass Frauen in Führungspositionen sichtbar wurden. Eine Frau bringt vielleicht einmal etwas weniger Erfahrung mit für einen Job, was sicher auch auf manchen Mann zutrifft, bloss zeigt er es weniger. Wichtiger ist doch, dass eine Frau, die Karriere macht, als Rollenvorbild dient? Wir haben sie jetzt, die sichtbaren, talentierten, leistungsstarken Frauen, die in den Medien herumgereicht werden. Um ein wirksames Role Model darzustellen, braucht es nicht 50-50-Beteiligungen von Frauen und Männern in Geschäftsleitungen, was wir sowieso nie erreichen werden.

Wie gross ist das Risiko, in alte, rein männlich dominierte Arbeitskulturen zurückzufallen, wenn man die Quote wieder abschafft?

Das sehe ich nicht. Inzwischen besetzen viele Frauen hohe Positionen in Politik und Wirtschaft, da hat sich etwas normalisiert. Politikerinnen wie Italiens Ministerpräsidentin Giorgia Meloni oder die Schweizer Bundesrätin Karin Keller-Sutter haben dazu beigetragen, dass Frauen in Führungspositionen ihren Exotenstatus verloren haben. Oder denken Sie an Bettina Orlopp, CEO der Commerzbank, oder die Schweizer Unternehmerin Magdalena Martullo-Blocher.

Seit Donald Trump erneut im Amt ist, werden Diversitätsprogramme, dank denen der Frauenanteil in Unternehmen erhöht wurde, abgeschafft oder zurückgefahren. Auch in Europa, so bei der UBS oder Novartis. Droht hier ein Backlash?

Ich möchte Trump nicht das Wort reden, aber wenn nun Diversitätsprogramme etwas zurückgefahren werden, hat das auch sein Gutes. Die verkürzte Dauer von Frauen in Führungspositionen zeigt, dass die Entwicklung teilweise erzwungen war. Aus Interviews mit Headhuntern wissen wir, dass sich viele junge, erfolgreiche Männer heute ihrerseits diskriminiert fühlen.

Man könnte entgegen: Frauen waren lange benachteiligt. Jetzt bekommen halt die Männer zu spüren, wie sich das anfühlt. So kann man argumentieren, ich tue dies gelegentlich auch. Aber sagen Sie das einem jungen Mann, dem eine Frau vorgesetzt wird, von der er den Eindruck hat, dass sie dafür nicht qualifiziert ist, während er die besten Voraussetzungen mitbringt.

Es braucht die Frauen in der Arbeitswelt. Verzicht Frauen auf eine eigene Karriere, bleiben sie von den Männern finanziell abhängig. Sind sich die Frauen bewusst, dass sich dies später rächen könnte?

Das ist ein Problem. Für die meisten Frauen kommt der Karriereknick mit der Geburt des ersten Kindes. Die Einkommenskurve steigt für Frauen und Männer bis zu diesem Zeitpunkt ziemlich gleichmässig an. Danach geht jene der Frauen nach unten. Das hat mit der sogenannten Kinderstrafe zu tun – ein schreckliches Wort. Die damit verbundene Einkommenseinbusse liegt in der Schweiz bei 60 Prozent. Eine Frau, die wegen der Familie beruflich kürzertritt, sollte mit ihrem Mann oder Partner einen knallharten Ehevertrag abschliessen, der auch dem Karriereausfall Rechnung trägt. Scheitert die Beziehung, erhält sie eine Entschädigung. Frauenverbände sollten Musterverträge zur Verfügung stellen, damit nicht jede Frau einzeln zum Rechtsanwalt gehen muss.

Macht die Politik genug, um die Frauen in mächtige Positionen zu bringen, etwa was die Vereinbarkeit von Beruf und Familie betrifft?

Ich plädiere ungern für mehr staatliche Regelungen. Eine preiswertere Kinderbetreuung würde der Schweiz aber guttun.

Sie betonen die Unterschiede zwischen Frauen und Männern auf dem Karriereweg. Doch je höher die Frauen aufsteigen, desto mehr nähern sie sich in ihren

Eigenschaften den Männern an. Ist dies eine notwendige Anpassungsleistung?

Ganz oben sind die Frauen tatsächlich risikofreudiger und wettbewerbsaffiner als im Durchschnitt aller Frauen. Weshalb, darüber können wir nur spekulieren. Es könnte eine Selbstselektion sein, also dass nur Frauen mit solchen Eigenschaften nach oben kommen. Vielleicht passen sich die Frauen an der Spitze aber auch an das männliche Verhalten an. Interessant ist im Zusammenhang mit der Wettbewerbsfähigkeit der Goldfisch-Glas-Effekt.

Nämlich?

Führungsfrauen sitzen wie Goldfische im Glas und stehen unter stärkerer Beobachtung. Der Nachteil ist, dass sie mehr leisten müssen, weil sie negativ auffallen könnten. Der Vorteil: Man hat einen Anreiz, wirklich gut zu sein. Als ich Maschinenbau studiert habe, war ich die einzige Frau. Also habe ich mich immer ausgezeichnet vorbereitet. Man sollte mir keine Schwäche nachweisen können.

Haben Sie einmal eine Stelle dank Frauenquote erhalten?

Womöglich wurde ich tatsächlich an die Universität Zürich berufen, weil ich eine Frau bin. Das ist mittlerweile 34 Jahre her. Als ich damals eine Probevorlesung gehalten habe, wurde mir hinterher berichtet, dass Studierende ein Plakat hochgehalten hätten mit der Forderung: Wir wollen eine Frau. Sollte ich damals eine Quotenfrau gewesen sein, so habe ich kein Problem damit.

Ihre Studie könnte von denen instrumentalisiert werden, die Vorurteile gegenüber ehrgeizigen Frauen haben und finden, Frauen blieben sowieso am besten daheim. Wie verwehren Sie sich dagegen?

Legte man dies so aus, würde man uns komplett missverstehen. Heute studieren mehr Frauen als Männer. Die Frauen wollen beruflich etwas leisten. Sie streben aber, aus welchen Gründen auch immer, weniger Führungspositionen an. Dies gilt es anzuerkennen. Man kann den Frauen nicht vorschreiben, wie sie ihr Leben gestalten. Wir sollten den Frauen nicht sagen, was sie wollen sollen.

Woher haben Sie dieses Denken gegen den Strom?

Für mich ist es spannender, etwas Neues auf den Tisch zu bringen, als immer die alte Leier zu spielen. Wissenschaft ist dazu da, neue Entdeckungen und Erkenntnisse zu erbringen und die Vielfalt des Denkens zu fördern. Ohne kontroverse Diskussion wird es langweilig.

In den vergangenen Jahren waren viele von den Universitäten ausgehende Debatten ideologisch geprägt. Sie halten mit unorthodoxen Fragestellungen dagegen. Weil Sie dies als eine Pflicht ansehen?

Sich dem Zeitgeist zu entziehen, ist manchmal verdammt schwer. Aber es ist die Aufgabe von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftern, den Zeitgeist kritisch zu begleiten. Oder sich zumindest von ihm nicht überwältigen zu lassen.

Margit Osterloh, Katja Rost, Maria Rebecca Augstburger, Pierrette Lamezan: Bumerang Frauenquote. Für Gleichberechtigung statt Gleichstellung. NZZ-Libro-Verlag, Zürich 2026. 164 S., Fr. 32.–.

Furchtlose Forscherin

bgs. · Margit Osterloh, 82, ist emeritierte Professorin der Universität Zürich, ständige Gastprofessorin an der Universität Basel und Forschungsdirektorin am Center for Research in Economics, Management and the Arts (Crema) in Zürich. Als Präsidentin der Gleichstellungskommission der Uni Zürich setzte sie sich einst für Frauenquoten ein.