

NZZ

## Umstrittene Frauenquoten

### Neue Rollenbilder statt Quoten

Es braucht Frauen, die Verantwortung übernehmen, es braucht Firmen, die Frauen entsprechend fördern und Kinder nicht als Hindernis sehen.

von Philomena Colatrella

29.9.2015



Die Schweiz hat sich noch immer nicht vom traditionellen Bild der Rollenverteilung befreit. (Bild: Imago)

Es steht nicht gut um den Frauenanteil in Geschäftsleitungen. Was läuft schief? Nennen wir das Kind beim Namen: Wir haben in der Schweiz noch immer Strukturen, die auf die traditionelle Rollenverteilung ausgerichtet sind. Wenn Frauen in Firmen nicht weiterkommen, weil sie Kinder kriegen oder Kinder haben, wenn sie härter arbeiten müssen, um überhaupt wahrgenommen zu werden, kann auch eine Frauenquote nicht viel ausrichten.

Aber selbst dort, wo die Firmenkultur solche Ungerechtigkeiten verbietet, haben es Frauen mit Kindern schwer, in oberste Führungsgremien befördert zu werden. Sie sind eine Minderheit innerhalb einer Minderheit. Dies widerspiegelt bloss die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Auch in der Konzernleitung der CSS-

Versicherung haben die Männer Kinder. Ich, die einzige Frau im Gremium, bin kinderlos.

### **Fokus alleine auf Geschäftsleitung und Verwaltungsrat ist sinnlos**

Das Beispiel der CSS-Versicherung, in deren Verwaltungsrat übrigens zwei Frauen sitzen, zeigt aber zugleich, dass Frauen für die Geschäftsleitung nicht einfach vom Himmel fallen oder bei Bedarf sofort von Headhuntern gefunden werden. Firmen müssen ihren eigenen Beitrag leisten und geeignete, karrierewillige Frauen von Beginn weg intern aufbauen. Es ergibt nicht viel Sinn, den Fokus alleine auf Geschäftsleitung und Verwaltungsrat zu legen und in den grössten börsenkotierten Unternehmen einen Frauenanteil von 30 Prozent zu fordern, so, wie dies der Bundesrat mit seinem Vorschlag zum revidierten Aktienrecht macht. Frauenförderung muss auf den unteren Kaderstufen beginnen und sich konsequent nach oben fortsetzen, idealerweise, indem ein Unternehmen dieses Vorhaben als wichtigen Pfeiler der Personalpolitik definiert.

Ich wurde in der CSS-Versicherung immer gefördert und gefordert – von Männern notabene. Die Chancen, die man mir gab, habe ich genutzt, dabei aber auch sehr viel für meine Karriere geopfert. Doch ist heute Standard: Wer nicht bereit ist, alles dem beruflichen Erfolg unterzuordnen, stösst zwangsläufig an Grenzen. Das gilt für Frauen wie für Männer.

Anstatt die immer gleichen ideologiegetriebenen Debatten zur Frauenquote zu führen, sollten wir das Augenmerk darauf richten, wie sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die Personalpolitik in den Firmen ändern müssen. Es braucht zum Beispiel eine Unternehmenskultur, in der Teilzeit nicht mit geringerem Engagement gleichgesetzt wird. Sonst ist eine Karriereplanung schwer mit einer Familienplanung vereinbar.

Es braucht auch eine Unternehmenskultur, in der nicht einfach jene in Führungspositionen landen, welche am längsten arbeiten und über die härtesten Ellbogen verfügen. Gefördert werden soll, wer sich am besten für eine Führungsposition eignet – unabhängig vom Geschlecht, aber abhängig vom Charakter, von den Begabungen und dem Ehrgeiz, etwas bewirken zu wollen. Qualifikationen und Fähigkeiten, nicht Machthunger sollten über den Aufstieg in Führungspositionen entscheiden.

## **Auch Frauen haben die Wahl**

Natürlich sind Frauen nicht einfach Opfer patriarchaler Strukturen. Sie haben heute die Wahl, welche Wege sie beschreiten. Meine Erfahrung zeigt: Es braucht mehr Frauen, die bereit sind, die von Männern aufgestellten Spielregeln mitzuspielen und das System von innen her zu verändern. In gesetzliche Regelungen dürfen wir nicht allzu viele Hoffnungen setzen. Das wird beim Thema Lohngleichheit deutlich: Obwohl sie seit 1996 im Gleichstellungsgesetz verankert ist, existieren zwischen Männern und Frauen nach wie vor Lohnunterschiede, die nicht durch objektive Faktoren erklärbar sind. Für Firmen besteht keinerlei Druck, etwas zu ändern, Gesetz hin oder her.

Der Wandel muss von innen kommen und kann nicht von oben verordnet werden. Als einzige Frau in der Konzernleitung war es nicht einfach, meine Rolle zu finden. Aber ich bin nicht der klassischen «Frauenkrankheit» erlegen und habe mich nicht verunsichern lassen. Frauen trauen sich oft viel zu wenig zu und lassen sich zu schnell von Selbstzweifeln auffressen. So stehen wir uns manchmal auch selber im Weg.

Es braucht Frauen, die Verantwortung übernehmen, es braucht Firmen, die Frauen entsprechend fördern und Kinder nicht als Hindernis sehen, und es braucht Männer, die beruflich zugunsten der Familie und der Karriere der Frau zurückstecken. Das sind die Ingredienzien für einen höheren Frauenanteil in den Führungsgremien. Erst wenn der entlarvende Begriff «Karrierefrau» nicht mehr verwendet wird, sind wir auf dem richtigen Weg. Oder hat schon einmal jemand von einem «Karrieremann» gehört?