

## «Das ist doch eine Quotenfrau!»

Interview: Michèle Binswanger. Aktualisiert am 03.02.2011 75

**Deutschland diskutiert über eine Frauenquote – auch in der Schweiz sind die Frauen in den Teppichetagen krass untervertreten. Was eine Frauenquote hier bringen könnte, weiss die Ökonomin Sita Mazumder.**



Sita Mazumder, 40, ist Wirtschaftsprofessorin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ und führt nebenbei ihre eigene Beratungsfirma Purple. Im Rahmen ihrer Forschungs- und Projektstätigkeit setzt sie sich mit Wirtschaftskriminalität und Themen der Unternehmensstrategie und -kultur auseinander.

### Frauenquote in Deutschland

Gestern hat sich die deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel in den koalitionsinternen Streit um den Frauenanteil in der Wirtschaft eingeschaltet und eine gesetzliche Quote ausgeschlossen. Über ihren Sprecher Steffen Seibert liess sie ausrichten, es werde «keine gesetzlich verpflichtende Quote geben». Merkel beendete damit das Gerangel ihrer CDU-Ministerinnen Ursula von der Leyen und Kristina Schröder, die in den vergangenen Tagen mit unterschiedlichen Ideen vorgeprescht waren.

**Deutschland diskutiert gerade über die Einführung einer Frauenquote. Dort wurde nun ein Vorschlag ins Spiel gebracht, bei dem die Unternehmen sich ihre Quote selber vorschreiben. Ist das eine Alternative?**

Es ist zumindest ein Versuch, die Firmen dazu zu veranlassen, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Das ist grundsätzlich eine gute Idee. Allerdings ist auch die Verpflichtung zur Selbstverpflichtung eine externe Auflage und es bleibt die Frage, ob solche Richtlinien wirklich greifen.

**Eine Auseinandersetzung mit dem Thema alleine führt also nicht unbedingt auch zu einer Veränderung?**

Bereits jetzt setzen sich ja viele Firmen damit auseinander, nur läuft das oft auf einer falschen Ebene ab. Die Unternehmen sagen: Unsere Diversity-Abteilungen sind zuständig, die machen Programme und rufen Angebote ins Leben. Das ist nicht falsch, aber solche Programme bringen nur etwas, wenn sie auch in die Unternehmenskultur eingebettet sind und vom Topmanagement getragen werden. Die Crux ist also nicht, ob man sich mit dem Thema auseinandersetzt, sondern wie das geschieht. Eine gesetzliche Quote würde diesen Prozess sicher beschleunigen und der Markt würde sich anpassen.

**Was bringen mehr Frauen auf einer Führungsebene?**

Artikel zum Thema

**Frage des Tages: Frauenquote in  
Führungsetagen?  
Frankreich führt die Frauenquote ein  
Frauen bleiben aussen vor**

Da gibt es eindeutige Studien, sowohl aus dem angelsächsischen wie dem europäischen Raum. Heterogenität ist ein Erfolgsfaktor, der sich auf ganz unterschiedlichen Ebenen auswirkt, zum Beispiel bei der Innovation, was letztlich auch einen Cash-in bringt. Allerdings ist auch hier wesentlich, wie man das Ganze aufgleist. Man kann nicht wild

verschiedene Menschen, beispielsweise Kulturkreise und Geschlechter mixen und denken, das ist jetzt Innovation, das wird dann schon klappen. Das muss proaktiv an die Hand genommen werden durch interkulturelles Management, Generationenverständnis, Geschlechterverständnis etc.

### **Warum gibt es dann nicht bereits mehr Frauen in den Teppichetagen?**

Oft höre ich von den Firmen das Argument: «Das kostet doch alles nur.» Oder: «Wir haben das bereits einmal probiert.» Man muss sich das vorstellen: einmal probiert. Ich komme ursprünglich aus der IT. Wenn man dort ein neues Produkt lancieren will, muss man immer wieder probieren und oft ist man über Budget. Das wird allerdings nicht hinterfragt, weil es eine wirtschaftliche Notwendigkeit ist. Aber wenn es ums Gender-Thema geht, fehlt diese Bereitschaft. Ich spreche hier als Ökonomin und nicht davon, dass es die Frauen in der Wirtschaft braucht, damit die Welt ein bisschen schöner wird, sondern unterm Strich verdient man einfach mehr, wenn man eine gute Heterogenität hat. Deshalb muss man auch da vielleicht ein paar Mal probieren.

### **In der Schweiz liegt der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten der 20 bedeutendsten Börsenfirmer bei zwölf Prozent. In den Geschäftsleitungen der 100 grössten Firmen nur gerade bei fünf Prozent. Warum tut sich die Schweiz so schwer mit Frauen in Führungspositionen?**

Wir haben ein sehr traditionelles Rollenverständnis, das beinhaltet, dass der Mann arbeiten geht und die Frau zu den Kindern schaut. Ich höre hier beispielsweise immer wieder von Männern, dass sie Mühe hätten, für eine Chefin zu arbeiten. Das sind kulturelle Voraussetzungen, die sich allerdings schnell verändern können, wenn die Rahmenbedingungen entsprechend angepasst werden, wie das Beispiel Schweden zeigt. Es gibt immer eine Transitionsphase, Rollenbilder müssen sich ändern. Es ist normal, dass man das anfangs als Bürde empfindet, bevor man auch die Vorteile sieht.

### **Der Frauenanteil in einer Firma hänge stark von der Unternehmenskultur ab, heisst es oft. Kann man einer Firma einfach eine neue Kultur verschreiben?**

Die Unternehmenskultur ist tatsächlich ein entscheidender Erfolgsfaktor. Es gibt zwei Möglichkeiten, eine Unternehmenskultur zu verändern. Entweder über einen so genannten Kulturschock: Man kämmt das Unternehmen nach verschiedenen Kriterien wie Mitarbeitende, Kommunikation, Führungsart, Arbeitsplatz-Einrichtung, Arbeitszeiten usw. durch und passt all diese Kriterien radikal an. Das geht schnell, und kann, wie das Beispiel von Fiat zeigte, auch zu einem Turnaround führen. Der Nachteil ist eben, dass es einen Schock auslösen kann. Die

zweite Variante ist feiner aber eben auch viel langsamer: Man packt dieselben Komponenten an, aber Schritt für Schritt. Das geht sehr viel langsamer. Das ist genau das Problem: Unternehmenskulturen sind sehr komplex, schwierig anzupacken und es braucht Zeit, sie zu verändern. Deshalb scheuen sich auch viele Unternehmen, das zu tun.

### **Ein beliebtes Argument gegen die Frauenquote ist, dass sie dazu führt, dass das Geschlecht mehr zählt, als die Qualifikation. Ist diese Befürchtung begründet?**

Zum Einen: Wenn eine Frau in ein männerdominiertes Topmanagement kommt, dann heisst es bereits heute oft: Das ist doch eine Quotenfrau! Wahrscheinlich würde sich das noch verschärfen. Andererseits hat jeder Umschwung einen Preis, das muss man wegstecken können. Aber der Kern dieses Arguments ist ja die Angst, es gebe nicht genügend qualifizierte Frauen auf dem Markt.

### **Und gibt es genügend qualifizierte Frauen?**

Die Hälfte der Studienabsolventinnen sind heute Frauen, auch in den unteren beiden Hierarchiestufen gibt es kein extremes Missverhältnis zwischen Männern und Frauen. Wir haben also genug gut ausgebildete Frauen mit den nötigen Kenntnissen. Die Frage ist: Warum bringt man die nicht durchs mittlere Management? Das hat ganz klar etwas zu tun mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Wiedereinstieg usw.

### **Warum sollten die Unternehmen in Frauen investieren, wenn die dann Kinder bekommen? Können Firmen sich das überhaupt leisten?**

Es gibt in der Schweiz starke unternehmensexterne Faktoren, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschweren, zum Beispiel das Schulsystem, die fehlenden und teils unpassenden Betreuungsangebote usw. Auf der Seite der Unternehmen mag es bei kleineren Firmen tatsächlich finanzielle Argumente geben, bei grösseren ist es aber nur eine Frage des Willens. Nicht alle Firmen sind diesem Thema gegenüber offen eingestellt, da kommt eben wieder die Unternehmenskultur ins Spiel. Wenn zum Beispiel eine Mutter schon um 18.00 gehen muss, um das Kind aus der Krippe abzuholen wird sie oft schief angeguckt – auch wenn sie ihren Job tadellos erledigt hat. Hier gibt es eine verzerrte Wahrnehmung.

### **Kann eine Firma denn von einer berufstätigen Mutter profitieren?**

Man hört immer Argumente wie: «Jetzt hat sie schon eine Babypause gemacht, jetzt soll ich ihr noch einen Kurs finanzieren, damit sie wieder «up to date» ist, dann ist sie weg zur Schulung. Das kann ich mir nicht leisten.» Aber das ist ein Rechnungsfehler, kurzfristiges Denken. Denn diese Investitionen zahlen sich aus. Frauen, denen die Firma ermöglicht, Job und Familie zu vereinbaren, sind oft die loyalsten Mitarbeiterinnen. Im Gegensatz zum jungen Topshot, um den sich alle reissen, wird eine Frau, die von den familienfreundlichen Strukturen eines Unternehmens profitiert, dieses nicht einfach verlassen, wenn sie irgendwo 500 Franken mehr Lohn kriegt.

### **Gerade Frauen aus der Wirtschaft äussern sich immer wieder gegen eine Frauenquote. Woran liegt das?**

Auch das hat mehrere Gründe. Zum einen sagen nicht immer alle das, was sie auch denken – nicht jeder mag sich öffentlich zu einer Quote bekennen. Dann gibt es die Angst, in der eigenen Qualifikation abzurutschen, also die Angst, als Quotenfrau abgestempelt zu werden. Weiter spielt das ökonomische Verständnis eine Rolle, also ob man für regulatorische Veränderung ist oder daran glaubt, dass es der Markt richten soll.

**Glauben Sie, in der Schweiz wäre eine Frauenquote machbar?**

Ich glaube, wir haben hier einen hohen Anteil von Gegnern, die das nicht befürworten.  
(Tagesanzeiger.ch/Newsnetz)

Erstellt: 03.02.2011, 11:58 Uhr