

Die Frauenquote hat ihren Zweck erfüllt. Jetzt wird sie zum Bumerang

Sie erhöht zwar die Zahl von Frauen in Spitzenpositionen, aber nicht zwingend deren Verweildauer, Akzeptanz oder Wirkung. Ergebnisgleichheit und Chancengleichheit sind nicht dasselbe, schreibt
Katja Rost

brauchen Zeit, um das Unternehmen zu verstehen, Vertrauen und Netzwerke aufzubauen und strategische Projekte umzusetzen. Wer nach zwei Jahren wieder geht, verursacht hohe Anlaufkosten, ohne nachhaltige Wirkung. Unternehmen verlieren Human- und Sozialkapital; Frauen laufen Gefahr, als sprunghaft zu gelten, bevor sie Erfolge zeigen können.

Daraus ergeben sich vier Thesen, welche die Debatte über Gleichberechtigung, Gleichstellung und Frauenförderung schärfen.

These 1: Die Frauenquote beseitigt die gläserne Decke nicht – sie verlagert sie bloss

Die Quote wirkt besonders bei externen Berufungen in Geschäftsleitungen. Für Top-Frauen ist aus der gläsernen Decke ein gläserner Lift geworden. Qualifizierte Frauen werden gezielt gesucht und oft schneller in Spitzenpositionen geholt, als es intern möglich wäre. Das steigert die Sichtbarkeit, führt aber zu einem Abwerbemarkt: Firmen lösen ihr Quotenproblem, indem sie Frauen von anderen Unternehmen holen. Der Frauenanteil steigt, die Verweildauer sinkt.

Externe Rekrutierung erschwert Integration. Wer von aussen in ein eingespieltes Team kommt, muss Netzwerke, Vertrauen und informelle Regeln erst aufbauen. Frauen stehen zusätzlich stärker im Fokus: Fehler werden schnell der Frauenförderung zugeschrieben.

Beim internen Aufstieg zeigt sich: Frauen steigen trotz Quote nicht schneller auf, teilweise sogar langsamer. Die undichte Pipeline nach oben wird nicht etwa geflickt, sondern kurzerhand überbrückt. Statt Frauen systematisch im Unternehmen aufzubauen, werden sie am Ende eingekauft. Die Quote schafft Sichtbarkeit, aber wenig Verankerung.

These 2: Der Engpass besteht nicht bei der Nachfrage, sondern beim Angebot

Häufig heisst es, Frauen wollten im Grunde daselbe wie Männer, würden aber blockiert. Diskriminierung und männlich geprägte Kulturen existieren zwar, erklären aber nicht alles – vor allem nicht auf der obersten Ebene, wo Frauen heute sehr gut qualifiziert sind. Trotzdem nimmt ihr Anteil mit jeder Stufe ab. Ein Grund dafür: Viele Frauen wollen nicht zu denselben Bedingungen führen wie Männer. Studien zeigen im Durchschnitt geringere Führungs- und Karriereaspirationen, geringere Wettbewerbs- und Risikobereitschaft. Frauen wählen häufiger Lebensentwürfe, in denen Familie, Gesundheit und planbare Arbeit höher gewichtet werden. Das ist Ausdruck von Präferenzen, nicht von Rückständigkeit.

Spitzenmanagerinnen ähneln ihren männlichen Kollegen stark – sie sind karriereorientiert, risikobereit und wettbewerbsaffin. Der Pool solcher Frauen ist kleiner, als es die Quotenpolitik unterstellt. Gleichberechtigung heisst: gleiche Rechte, gleiche Chancen, Schutz vor Diskriminierung. Gleichstellung als Ergebnisgleichheit erwartet hingegen statistisch ähnliche Lebensentscheidungen – und kann individuelle Präferenzen verfehlen.

These 3: Die Quote schafft neue Ungerechtigkeiten – auch für Frauen

Erstens entsteht das Stigma der Quotenfrau. Selbst hochqualifizierte Kandidatinnen geraten unter Verdacht, wegen ihres Geschlechts befördert worden zu sein. Das schwächt ihre Autorität.

Zweitens verstärkt die Quote männliche Ressentiments. Manche Männer erleben eine Benachteiligung bei Beförderungen. Dieses Gefühl zeigt sich in Skepsis gegenüber Frauen in Führung, strengerer Beobachtung und verdecktem Widerstand.

Drittens geraten Frauen mitunter in Positionen, die nicht optimal zu ihrem Profil passen. Wenn Unternehmen dringend eine Frau suchen, zählt Potenzial stärker als Erfahrung. Auf oberster Ebene sind jedoch Profit-and-Loss-Verantwortung, Branchenkenntnis und interne Netzwerke zentral. Fehlen sie, steigt das Risiko des Scheiterns – und dieses wird dann Frauen insgesamt zugeschrieben.

Viertens verändert die Quote auch das Verhalten von Männern: Wer fürchtet, wegen seines Geschlechts schlechtere Chancen zu haben, bleibt länger im Sattel. Das macht ältere Männer zu Ses-

selklebern und vergrössert den *Gender Tenure Gap* zusätzlich.

These 4: Fürs Geschäft nützt die Quote weniger als behauptet

Das Argument, mehr Frauen an der Spitze machen Unternehmen automatisch erfolgreicher, ist empirisch nicht eindeutig belegt. Studien kommen zu widersprüchlichen Ergebnissen, Kausalitäten bleiben unklar. Oft können sich eher erfolgreiche Unternehmen Diversitätsziele leisten, statt durch sie erfolgreicher zu werden.

Zudem ähneln sich Frauen und Männer im obersten Level von Firmen bezüglich karriererelevanter Eigenschaften stark. Geschlecht ist daher ein grober Diversitätsindikator. Eine Geschäftsleitung mit Frauen ist nicht automatisch vielfältig in Perspektiven und Denkweisen. Auch der Reputationsgewinn durch Diversitätsprogramme hängt vom Zeitgeist ab und kann kippen, wenn der Eindruck von Symbolpolitik entsteht.

Was folgt daraus?

Die Alternative zur Quote ist nicht die Rückkehr zum Männerklub, sondern eine Politik echter Gleichberechtigung statt erzwungener Ergebnisgleichheit. Unternehmen sollten den weiblichen Talentpool nutzen, ohne starre Zielzahlen über Passung, Erfahrung und Motivation zu stellen. Executive-Search-Firmen können qualifizierte Frauen identifizieren, Vorurteile korrigieren und zugleich verhindern, dass Kandidatinnen in unpassende Rollen gedrängt werden.

Entscheidend ist die lange Strecke vor der Spitzenposition: Zugang zu Profit-and-Loss-Verantwortung, strategischen Linienfunktionen, gemischten Netzwerken, internationaler Erfahrung und Arbeitsmodellen, die Karriere nicht mit permanenter Verfügbarkeit gleichsetzen. Nicht jede Frau will diesen Weg, aber jene, die ihn wollen, sollten ihn ohne Quoten-Feuerwehr am Ende der Leiter gehen können.

Gleichzeitig braucht es Respekt für Frauen, die andere Prioritäten setzen. Eine moderne Gesellschaft ist nicht rückständig, weil viele Frauen nicht CEO werden wollen – rückständig wäre sie, wenn karriereorientierte Frauen ausgebremst würden oder wenn traditionelle Aufgabenteilung Frauen finanziell schutzlos machte. Hier helfen bessere rechtliche und private Absicherungen oft mehr als symbolische Spitzenquoten.

Die Frauenquote war sinnvoll, um Diskriminierung aufzubrechen. Heute droht sie, neue Verzerrungen zu erzeugen: Sie erhöht Zahlen, aber nicht zwingend Verweildauer, Akzeptanz oder Wirkung. Gleichberechtigung heisst, niemanden wegen des Geschlechts zu bevorzugen oder zu benachteiligen – und Frauen wie Männern zu ermöglichen, unterschiedliche Lebensentwürfe zu verwirklichen.

Katja Rost ist Ordinaria für Soziologie und Privatdozentin für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich. Sie ist zusammen mit Margit Osterloh, Maria Rebecca Augstburger und Pierrette Lamezan Co-Autorin von: *Bumerang Frauenquote. Für Gleichberechtigung statt Gleichstellung*. NZZ-Libro-Verlag, Zürich 2026.

Die Frauenquote war ein notwendiges Instrument. Sie hat verkrustete Netzwerke aufgebrochen, den Mangel an Frauen in Spitzenpositionen sichtbar gemacht und Unternehmen zu kritischeren Rekrutierungen gezwungen. Ohne diesen Druck wären viele Gremien wohl noch länger Männerzirkel geblieben.

Doch Instrumente müssen an ihren Wirkungen gemessen werden. Die Quote hat zwar den Frauenanteil in Führungsgremien erhöht, aber nicht automatisch zu stabilen Karrierewegen, nachhaltiger Integration oder mehr innerbetrieblichem Aufstieg geführt. In den obersten Etagen entsteht ein Effekt, der Frauen und Unternehmen schadet: Die Quote wird zum Bumerang.

Daten zeigen: Frauen bleiben in Geschäftsleitungen grosser Schweizer Unternehmen deutlich kürzer als Männer – im Schnitt rund viereinhalb statt sieben Jahre. Fast ein Viertel der Frauen bleibt höchstens zwei Jahre, bei Männern ist dieser Anteil deutlich geringer. Es entsteht ein sogenannter *Gender Tenure Gap*, eine geschlechtsbedingte Ungleichheit der Anstellungszeit, die bisher wenig beachtet wurde. Kurze Amtszeiten sind problematisch. Spitzenkräfte