

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Band:** 92 (2012)  
**Heft:** 999  
  
**Artikel:** Mehr Frauen  
**Autor:** Paltzer-Lang, Gabriele M.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-735482>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 16.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Mehr Frauen

**Männer brüsten sich mit ihrer emanzipierten Lebenseinstellung. Geschäftsfrauen tragen Schwarzweiss. Und die Politik setzt auf Quoten. Müsste es nicht ganz anders sein? Die männlich dominierte Wirtschaftswelt braucht selbstbewusste Frauen. Mehr Buntheit. Aber ohne Quoten.**

von Gabriele M. Paltzer-Lang

Emanzipationsverlierer seien heute die Jungen und die Männer, schreibt der Soziologe Walter Hollstein.<sup>1</sup> Und die Gewinner bzw. Gewinnerinnen seien die Frauen. Ich sehe das ein wenig anders. Wenn es Emanzipationsverlierer gibt, dann sind es beide: Männer und Frauen. Warum? Ganz einfach: weil beide im Zuge eines falsch verstandenen Feminismus verlernt haben, mit sich selbst zu rechnen. Dies hat dazu geführt, dass sich Frauen den Männern angleichen und Männer den Frauen. Frauen treten in der Wirtschaft betont männlich auf und tragen dieselbe Uniform wie die Männer. Umgekehrt brüsten sich immer mehr Männer selbst in Gesprächen unter ihresgleichen mit ihrer emanzipierten Lebenseinstellung. Ich frage mich: Wäre es nicht an der Zeit, sich von dieser Art von Emanzipation zu emanzipieren? Für Geschäftsfrauen – und um sie geht es hier – bedeutet dies: Ersetzt den schwarzen Blazer und die weisse Bluse im beruflichen Alltag durch eine farbenfrohe weibliche Garderobe, einfach als Statement – nicht zurück an den Herd, sondern selbstbewusst in die Wirtschaftswelt! Denn der Reichtum von Mann und Frau – das ist die These meines Essays – liegt gerade in der unterschiedlichen Sicht auf die Welt begründet.

Nehmen wir das berühmte Heinz-Beispiel des amerikanischen Moralpsychologen Lawrence Kohlberg. Eine Frau und ein Mann werden zu einem hypothetischen moralischen Dilemma befragt: Heinz hat nicht genügend Geld, um das Medikament für seine schwerkranke Frau zu kaufen. Was soll er tun? Die Frau empfiehlt Heinz, mit dem Apotheker zu sprechen und auf dessen Wohlwollen zu hoffen. Der Mann hingegen stellt das Lebensrecht der Frau vor das Eigentumsrecht des Apothekers und empfiehlt Heinz, das Medikament zu stehlen. In Kenntnis dieser Studie hat die Harvard-Professorin und Moralphilosophin Carol Gilligan weitere empirische Untersuchungen geprüft und konnte aufzeigen, dass es tatsächlich diese unterschiedlichen Denkweisen gibt.<sup>2</sup> Die Frauen versuchen grossmehrheitlich ein moralisches Problem mit Fürsorglichkeit, Anteilnahme, Empathie und Ausgewogenheit zu lösen. Demgegenüber orientieren sich die Männer vorwiegend an den Prinzipien der Gerechtigkeit, Fairness und Autonomie. Gilligan spricht von der weiblichen Fürsorgeperspektive und der männlichen Gerechtigkeitsperspektive. Die beiden Weltansichten können nicht mit Wertungen wie wahr/falsch oder gut/schlecht versehen werden, sondern existieren einfach – und das Gute ist, dass sie

## Gabriele M. Paltzer-Lang

ist Salonière des von ihr 2003 gegründeten «Salon de l'Esprit» und Beraterin in einer grösseren Wirtschaftsanwaltskanzlei in Zürich. Sie hat an der New School for Social Research in New York studiert und an der Universität Zürich einen Master in Advanced Studies in Applied Ethics absolviert.

sich gegenseitig ergänzen. Ich sage dies im Wissen, dass dies Vertreter eines radikalen Feminismus nicht gerne hören. Und ich sage es im Hinblick darauf, dass hier ein grosses wirtschaftliches Potential brachliegt.

In den 20 grössten börsenkotierten Firmen der Schweiz liegt der Frauenanteil in den Verwaltungsräten bei durchschnittlich 14 Prozent, und auch in den USA sind die Frauen in den Board of Directors im Durchschnitt mit nur 16 Prozent vertreten. Stellen wir uns einmal die Frage: Gibt es aufgrund der von Gilligan festgestellten unterschiedlichen Perspektiven in moralischen Fragen Argumente, die dafür sprechen, den Anteil der Frauen in einem Verwaltungsrat zu erhöhen? Ich denke, die gibt es. Der Grund ist einfach: Es ist gerade der Verwaltungsrat, der Entscheidungen trifft, die auch von moralischer Bedeutung sind. Wirtschaftliche langfristige strategische Entscheidungen haben stets moralische Konsequenzen. Dass es sich tatsächlich so verhält, illustriert die jüngste Wirtschaftskrise in besonders klarer Art und Weise. Denken wir beispielsweise an systemrelevante Unternehmen, die durch fragwürdige Verwaltungsratsbeschlüsse in den Ruin getrieben wurden und so Wirtschaft und Gesellschaft destabilisierten. Oder denken wir auch an – nicht in der Leistung begründete – Boni und goldene Fallschirme, die viele als stossend und ungerecht empfinden. Die Herausgabe von Bankkundendaten wäre ebenfalls als moralisch bedeutender Fall zu nennen. Hier wurden schlicht Versprechen gegenüber Kunden nicht eingehalten. Zwar hat sich die UBS durch die Politik eine rechtliche Legitimation verschafft, das Versprechen rechtlich zu brechen; in moralischer Hinsicht bleibt das Verhalten aber höchst fragwürdig und hat das Ausland geradezu eingeladen, den Finanzplatz Schweiz zu attackieren.

## Mehr Frauen, bessere Entscheidungen

Es gibt ein weiteres unternehmerisches Argument für eine stärkere Vertretung von Frauen in Verwaltungsräten. Es ist aus der Unternehmerperspektive wichtig, dass jene Mitarbeiter, die von einem





Gabriele M. Paltzer-Lang, photographiert von Thomas Burla.



strategischen Entscheid betroffen sind, auch die Gewissheit haben, dass im Entscheidungsprozess ihre Stimmen vertreten, gehört und respektiert werden – nicht als Selbstzweck, sondern um die Zustimmung und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu erhöhen. Dasselbe gilt für die Kunden und Stakeholder – sehen sie sich besser vertreten, stärkt dies ihre Bindung an das Unternehmen. Ein differenzierter Diskussionsprozess findet bei einem bloss aus Männern bestehenden Verwaltungsrat selbstredend nicht statt – ebenso wenig wie dies bei einem rein weiblichen Verwaltungsrat der Fall wäre. Nur würden in besser gemischten Gremien die Frauen von selbst auf einen Einbezug der männlichen Gerechtigkeitsper-

### Viel zu oft neigen Frauen dazu, sich im Berufsleben mit den Männern zu vergleichen.

spektive drängen, weil sie eben stets beide Sichten berücksichtigt haben wollen. Die Männer glauben demgegenüber aufgrund ihres Naturells, auf die weibliche Perspektive verzichten zu können – sie nehmen den ganzheitlicheren weiblichen Ansatz

bloss als Hindernis auf dem direkten Weg zu ihrem quantitativen Umsatzziel wahr. Doch sie täuschen sich.

Unabhängig von allen normativen Gleichberechtigungsvorstellungen sind es auch Effizienzgründe, die für eine stärkere Involvierung der Frauen in Verwaltungsräten sprechen. Eine Studie des «Economist» mit dem Titel «Too many suits» (Zu viele Anzüge) belegt, dass die 500 grössten Unternehmen in den USA, die am profitabelsten und am effizientesten gewirtschaftet haben, diejenigen mit der grössten Anzahl von Frauen im Verwaltungsrat waren.<sup>3</sup> Zum selben Schluss der Nutzenmaximierung mit Frauen im Verwaltungsrat kommt eine Untersuchung des Beratungsunternehmens Ernst & Young<sup>4</sup> über 290 europäische Grossunternehmen. Zwischen 2005 und 2010 legte der Umsatz bei Grossunternehmen mit Frauen im Verwaltungsrat im Schnitt um 64 Prozent (44 Prozent mit nur Männern im VR) zu, der Gewinn stieg um 89 Prozent (67 Prozent mit nur Männern im VR) und der Börsenwert erhöhte sich um 58 Prozent (52 Prozent mit nur Männern im VR). Diese Fakten sollten eigentlich die Männer mit ihrem Effizienzdenken dazu bewegen, Frauen in Scharen in Verwaltungsräte und Toppositionen zu holen. Weshalb tun sie es dennoch nicht? Ich vermute, weil die Männer immer noch mental zu sehr in falschen feministischen Rollenbildern gefangen sind und sich langjährigen männlichen Seilschaften verpflichtet fühlen.

Aber es ist klar: Das Umdenken muss bei Frauen *und* Männern stattfinden. Die Frauen sollten ihre weibliche Andersartigkeit zum männlichen Geschlecht nicht aus Bescheidenheit verbergen, sondern diese Unterschiedlichkeit selbstbewusst leben und kommunizieren. Viel zu oft neigen Frauen dazu, sich im Berufsleben mit den Männern zu vergleichen. Sie sind unnötig darauf bedacht, den Anblick eines effizienten leistungsorientierten erfolgreichen Mannes zu verkörpern, um damit ihre Akzeptanz in der Wirt-

schaft zu erhöhen. Das ist kontraproduktiv, ebenso wie die Abschottung von Frauen in sogenannten Frauennetzwerken. Statt sich in Clubs zu organisieren, wie dies eben Männer tun, sollten sie aktiv den Kontakt zu den Männern suchen.

### Es geht auch ohne Quoten

Unterschiede im Denken bereichern die Suche nach guten Lösungen. In der von Männern dominierten Finanzwelt braucht es dringend mehr kritisches Hinterfragen – und damit meine ich mehr Frauen.<sup>5</sup> Dennoch bin ich eine entschiedene Gegnerin von Frauenquoten. Sie tragen bloss dazu bei, die bisherigen Verhältnisse zu zementieren – die Geschäftsfrau wird positiv diskriminiert, als würde sie es aus eigener Kraft nicht schaffen. Und jene Frauen, die es am Ende ihrer Karriere in den Verwaltungsrat schaffen, haben sich die männlichen Tugenden bereits zu eigen gemacht. Dabei ginge es eben darum, die Unterschiede der weiblichen und der männlichen Perspektive zu betonen und beide in die Entscheidungsfindungen einzubringen.

Wer das Potential der Perspektivenvielfalt für strategische Entscheidungen erkennt, wird irgendwann auch darüber nachdenken, warum Verwaltungsratsmandate die Krönung einer Karriere darstellen sollen. Schauen wir einmal, wie Männer und Frauen ihr Leben zwischen Beruf und Familie sehen. Eine Studie des Centre for Policy Studies zeigt:<sup>6</sup> 50 bis 75 Prozent der Männer sind einseitig auf Beruf und Karriere ausgerichtet, wobei die restlichen Männer gerne Familie und Beruf kombinieren würden. Dieselbe Untersuchung besagt, dass hingegen 60 Prozent der Frauen beides möchten, Familie und Beruf. Nur je 20 Prozent der Frauen möchten sich entweder ausschliesslich der Familie oder exklusiv dem Beruf widmen. Wenn also der Grossteil der Frauen beides möchte, Beruf und Familie, aber ein Eckbüro in den Topetagen nur mit 100 Prozent beruflichem Einsatz zu erreichen ist – und dessen sind sich die Frauen sehr bewusst –, dann wird die Mehrheit der Frauen diesen Olymp gar nicht erst zu erreichen versuchen, denn es würde ihrem Lebensbild widersprechen. Sheryl Sandberg, COO und seit kurzem Verwaltungsrätin von Facebook, sagt, dass Frauen weniger ambitiös seien als noch vor 20 Jahren, weil sie vorausdenken würden für den Fall, dass sie einmal Kinder haben möchten. Was also liegt für kluge Männer näher, als ambitionierten Frauen, die sich dennoch um ihre Kinder kümmern möchten, ein Verwaltungsratsmandat anzubieten?

Darum, liebe Geschäftsmänner und Geschäftsfrauen: Es ist Zeit, eure Perspektivenvielfalt zu nutzen, ganz ohne Quoten! ◀

1 Walter Hollstein: Die Männerfrage. In: Schweizer Monat 996. Mai 2012. S. 32–33.

2 Carol Gilligan: Die andere Stimme. Lebenskonflikte und Moral der Frau.

München: Piper, 1999. Insbesondere das paradigmatische Heinz-Beispiel, S. 37–45.

3 Too many suits. And not nearly enough skirts in the boardrooms.

In: The Economist. 26.11.2011.

4 Studie: Konzerne mit Frauen im Vorstand erfolgreicher. In: Die Presse. 18.01.2012.

5 Gabriele M. Paltzer-Lang: Die Vertretung von Frauen im Verwaltungsrat. Überlegungen aus der Perspektive der angewandten feministischen Ethik. Masterarbeit; so auch Christine Lagarde: Von Regeln und Role Models.

In: IP – Die Zeitschrift 2. März/April 2011.

6 Too many suits. And not nearly enough skirts in the boardrooms.

In: The Economist. 26.11.2011.