

MÄNNERDOMINIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

# Frauenförderung in den Teppichetagen scheitert an Bequemlichkeit

Von *Peter Siegenthaler*

13. DEZEMBER 2018 - 14:00



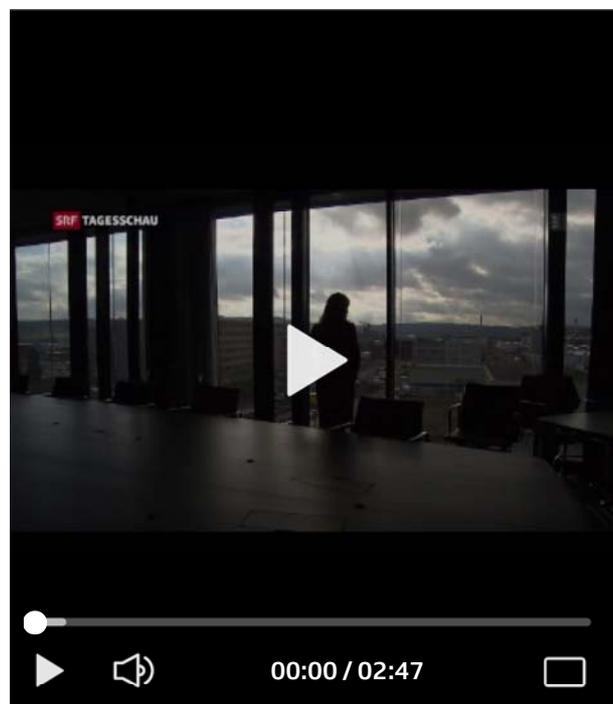
Eine Frau mit Seltenheitswert: In Schweizer Chefetagen sind Frauen fast immer in der Minderheit oder gar nicht vertreten.

*(Peter Klaunzer / KEYSTONE)*

In den Chefetagen sind Frauen in der Schweiz untervertreten. Hierzulande liegt die Frauenquote im Vergleich zu anderen europäischen Ländern sogar auf sehr niedrigem Niveau. Soll die Gleichstellung in den Chefetagen mit Richtwerten gefördert werden? Das Parlament hat eine Entscheidung darüber vertagt. Klar bleibt aber: Die Wirtschaft wüsste genau, wo der Hebel anzusetzen wäre.

Die wichtigste Aufgabe des Verwaltungsrats (VR) ist die Kontrolle der Geschäftsleitung. Im Unterschied zur Geschäftsleitung sollte der VR aus der Vogelperspektive und viel weitsichtiger handeln.

Deshalb sollten die Mitglieder möglichst unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungen mitbringen, sagt Rudolf Meyer, Gründungsmitglied und Ehrenpräsident von [Actares](#), einer Vereinigung von Aktionärinnen und Aktionären, die sich für nachhaltige Unternehmenspolitik einsetzt.



Tatsächlich sitzen aber in den meisten Verwaltungsräten mehrheitlich oder sogar ausschliesslich Männer. In den hundert grössten Schweizer Unternehmen sind lediglich 16% der Verwaltungsratsmitglieder Frauen. "Dies, obwohl kaum noch jemand bezweifelt, dass gemischte Gremien viel weniger stark von kurzfristigen Turbulenzen betroffen sind, seriösere Entscheidungsfindungen und im Allgemeinen eine bessere Performance aufweisen." Heute gebe es genügend qualifizierte Frauen, die den Anforderungen genügen und bereit wären, diese Verantwortung zu übernehmen und sich zu engagieren, sagt Meyer.

## Man(n) wählt, wen man(n) kennt

In Einzelfällen könne die unterschiedliche Selbsteinschätzung eine Rolle spielen. "Im Unterschied zu Frauen sind Männer viel eher bereit, Mehrfach-Mandate anzunehmen, obwohl man sich in manchen Fällen fragen müsste, wie sie diese vielen Aufgaben alle wahrnehmen könnten. Frauen sind in dieser Hinsicht im Allgemeinen vermutlich vorsichtiger und gewissenhafter."

*"Männer sind eher bereit,  
Mehrfach-Mandate  
anzunehmen. Frauen sind in  
dieser Hinsicht  
gewissenhafter." Rudolf  
Meyer*

Viel entscheidender für die niedrige Frauenquote in VR sei aber ein anderer Grund. Laut Meyer ist es ein bisschen aufwändiger, eine Frau zu suchen. Bei den meisten

Firmen rekrutiere der Verwaltungsrat seine neuen Mitglieder auf eigene Faust und häufig mit möglichst geringem Aufwand. Will heissen: jemanden aus dem näheren Umfeld, den man(n) halt schon kennt. Und weil Männer unter sich besser vernetzt sind als mit Frauen, werden abtretende männliche Mitglieder meistens wieder durch Männer ersetzt.

Zu einer ähnlichen Einschätzung kommt das [SwissBoardForum](#) (SBF). Der Verein hiess früher Schweizerisches Institut für Verwaltungsräte und setzt sich für die "Förderung professioneller Verwaltungstätigkeit" ein. Dass Verwaltungsrätinnen in der Minderzahl sind, ist laut SBF in den meisten Fällen nicht die Folge eines gezielten Entscheids gegen Frauen, sondern einer "gewissen Nachlässigkeit oder gar Bequemlichkeit" geschuldet.

Auch für das SBF ist unbestritten, dass das bestmöglich zusammengesetzte Führungsgremium "diversifiziert ist und das Unternehmen, dessen Herausforderungen, dessen Markt und dessen Potential abbildet." Die Förderung der Frauen will das Forum aber nicht dem Gesetzgeber, sondern den Unternehmen übertragen.

### Frauenquote in Verwaltungsräten in ausgewählten Ländern (2016)

Gemäss Daten des Peterson Institute for International Economics waren 2016 in den Ländern mit mehr als zehn untersuchten Unternehmen, nur in zwei Ländern mehr als ein Viertel der Verwaltungsräte Frauen

Norwegen	40
Lettland	25
Italien	24
Finnland	23
Bulgarien	22
Slovenien	22

## Selbstverantwortung oder Gesetz?

Aber weshalb sollte sich die Frauenquote, die auf niedrigem Niveau verharrt, ohne rechtliche Massnahmen erhöhen? SBF-Präsident Silvan Felder nennt zwei Gründe: "Börsenkotierte Unternehmen stehen mehr denn je im Schaufenster. Sie werden die Gender-Diversität allein aus Image-Gründen nicht mehr ausser Acht lassen können." Ausserdem verlange der  Swiss Code des Wirtschaftsdachverbands Economiesuisse neu, dass sich die Unternehmen erklären müssten, wenn sie die empfohlene Zusammensetzung des VR (einschliesslich Frauenvertretung) nicht erfüllten.

Diese Empfehlung geht allerdings weniger weit als der Vorschlag der Regierung, der für börsenkotierte Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten Richtwerte für die Geschlechtervertretungen in den Führungsgremien im Obligationenrecht festhalten will. Demnach sollte jedes Geschlecht im Verwaltungsrat mit mindestens 30% und in der Geschäftsleitung mit mindestens 20% vertreten sein. Auch hier müssten sich die Firmen erklären, wenn sie diese Werte nicht erreichten, und Massnahmen zur Förderung der Frauen ergreifen. Sanktionen wären keine vorgesehen.

*"Wenn Richtwerte im Aktienrecht verankert würden, wären sie ein weiterer Punkt im Regulierungswahn der Politik." Silvan Felder*

Felder bezeichnet die Richtwerte zwar als wünschenswert. Aber wenn sie – wie derzeit im Parlament zur Diskussion gestellt – im Aktienrecht verankert würden, wären sie "ein

weiterer Punkt im Regulierungswahn der Politik". Die Zusammensetzung des VR sei eine privatrechtliche und keine staatliche Angelegenheit.

Anders tönt es bei Actares: Es brauche eine "radikalere Besetzungspolitik". Die Aktionärs-Vereinigung begrüsst den Vorschlag der Regierung zur Förderung der Frauen in den Chefetagen. Actares-Ehrenpräsident Meyer ist erstaunt, dass die Opposition gegenüber dieser "flexiblen Lösung" auch im Parlament so gross sei, obwohl es sich nicht um einen grossen Eingriff in die Unternehmensfreiheit handle, wie dies die Gegner propagierten.

Der Vorschlag der Regierung war im Juni in der grossen Parlamentskammer knapp angenommen worden. Weil aber diese Woche die kleine Kammer das ganze Paket zur Aktienrechtsrevision – nicht nur wegen der Frauenquote – an seine Rechtskommission zurückschickte, bleibt die Frauenförderung auf politischer Ebene vorläufig auf der Strecke.