

## Braucht es gesetzlich mehr Verwaltungsrätinnen?

*Mehr weibliche Führungskräfte sollen den Unternehmen guttun – auch und vor allem in Verwaltungsräten. Muss dies nun von oben verordnet werden oder sind Firmen schon sensibel genug für die Gender-Diversifizierung?*

### VON THOMAS BERNER

In den Top-100-Unternehmen sind Frauen auf dem Vormarsch: Ein Drittel der neuen Verwaltungsratsmitglieder ist weiblich. Dies ist einer der wichtigsten Befunde des jüngsten «schilling-reports» des Executive-Search-Unternehmens Guido Schilling AG. Unternehmen messen also der sog. Gender Diversity in Führungsgremien immer stärkere Bedeutung zu.

**Politikum Frauenquote.** Während etwa in Norwegen Frauenquoten schon gesetzlich vorgeschrieben sind und Deutschland ebenfalls per Verordnung mehr «Weiblichkeit» in Aufsichtsräten durchsetzen will, ist die Diskussion darüber in der Schweiz noch in vollem Gange. Die Meinungen sind gemacht: Aus vornehmlich linken Kreisen wird die Forderung nach Frauenquoten unterstützt, während die liberale, wirtschaftsfreundliche Seite sich dagegen wehrt: «Nur keine zusätzlichen Vorschriften», so ein Hauptargument. Doch wenn man nun die neusten Zahlen des schillingreports betrachtet, kann man zum Schluss kommen: Es tut sich was in unserem Land, was die «Frauenquoten» anbelangt, auch ohne neue Verordnung.

**Jeder dritte vakante VR-Sitz durch Frauen besetzt.** Dennoch muss dieser Befund differenziert betrachtet werden. In den Verwaltungsräten der 100 grössten Arbeitgeber steigt der Frauenanteil zwar stetig an und erreicht dieses Jahr die Marke von 15 Prozent. «Die Verwaltungsräte sind auf dem Weg zu einer guten Geschlechterdurchmischung. Es stimmt positiv, dass vor allem Unter-

nehmen, welche vor fünf Jahren noch keine Frau im Verwaltungsrat hatten, Anstrengungen unternahmen, sich mit Frauen zu verstärken. Von den untersuchten Unternehmen weisen heute 73% mindestens eine Frau im Verwaltungsrat auf. Es ist offensichtlich, dass sich im Verständnis des obersten Gremiums enorm viel getan hat», lässt sich Guido Schilling zitieren. Anders sieht es aber in den Geschäftsleitungen aus: Dort ist die Geschlechterdurchmischung noch lange nicht so weit fortgeschritten wie in den Aufsichtsgremien.

**Immer noch wenig Frauen in Unternehmensleitungen.** Dass der Frauenanteil in Geschäftsleitungen – er ist in den letzten zehn Jahren nur gerade von vier auf sechs Prozent gestiegen – stagniert, dürfte vor allem eine Ursache haben: den Zeitaufwand. Ein Verwaltungsratsmandat kann gut als Nebenbeschäftigung bewältigt werden. Die Unternehmensführung hingegen ist oft genug mehr als nur ein Fulltime-Job. Davon ausgehend, dass viele, auch gut qualifizierte Frauen neben ihrer beruflichen Tätigkeit auch noch familiäre und ehrenamtliche Aufgaben bewältigen, ist es nicht verwunderlich, dass weibliche Manager auf Geschäftsleitungsebene eher noch dünn gesät sind. Etwas anders mag dies womöglich in familiengeführten KMU aussehen, wo sowohl Ehefrau als auch Ehemann nicht nur gemeinsame Inhaber sind, sondern auch die Unternehmensleitung arbeits- teilig ausüben. Gemäss Guido Schilling könnte die «weibliche Lücke» in Firmenleitungen bald geschlossen werden: «Ein Nachwuchs an topqualifizier-

ten Frauen steht in den unteren und mittleren Führungspositionen aber bereits in den Startlöchern und ich gehe davon aus, dass der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen im schillingreport 2020 sich 10% annähern wird», wagt er eine Prognose.

**Geschlecht soll nicht entscheidend sein.** Auch ohne Quoten: Schon viele Unternehmen bemühen sich aktiv um Diversity in ihren Verwaltungsräten. Sie suchen für die Besetzung vakanter Mandate oder für die Erweiterung des Verwaltungsrats bewusst Frauen. Dies stellt auch Dominic Lüthi, Betreiber des Online-Portals VRmandat.com, fest: «Das Geschlecht ist vor allem dann ein Thema, wenn eine explizite Auseinandersetzung mit der Thematik von gemischten Teams stattgefunden hat. Der Grossteil unserer Unternehmenskunden war aber bis anhin zum Kriterium «weiblich / männlich» eher offen eingestellt. So wurden bei der Suche nach der idealen VR-Erweiterung vielmehr andere Merkmale in den Vordergrund gestellt.» Das heisst: Nach wie vor werden Verwaltungsräte primär aufgrund von Qualifikationen zusammengesetzt. Nur eine «Quotenfrau» zu sein, wäre wohl auch nie der Anspruch einer Verwaltungsrätin. Dass eine Sensibilisierung hinsichtlich Gender-Diversifizierung stattfindet, erkennt Dominic Lüthi sehr wohl: «Diese könnte durch die aktuelle Diskussion der Frauenquote ausgelöst worden sein. Vielleicht reichen solche Aktivitäten aus, um das Bewusstsein der Boards zu verändern, ohne dass es in der Schweiz einen weiteren Gesetzesartikel benötigt.»



**Rita Gisler**

ist Verwaltungsrätin der Domicil Bern AG mit 1350 Mitarbeitenden.  
www.domicilbern.ch

**RITA GISLER . STRATEGIEN**

Riedernrain 135  
3027 Bern  
T 031 312 52 92  
strategien@ritagisler.ch  
ritagisler-strategien.ch



**Edith Koch**

ist Leiterin Administration & Personal sowie Mitglied des VR der Koch IT AG in Winterthur mit 20 Mitarbeitenden.

**Koch IT AG**

Rudolf Diesel-Strasse 5  
8404 Winterthur  
T 052 235 08 35  
sales@koch-it.ch  
www.koch-it.ch



**Monika Matter**

ist Geschäftsführerin bei der sinics Immobilien in Appenzell mit vier Mitarbeitenden und im VR bei Winkler & Richard AG, Wängi.

**sinics gmbh Immobilien**

Weissbadstrasse 14  
9050 Appenzell  
T 071 222 91 91  
monika.matter@sinics.ch  
www.sinics.ch



**Claudia Willi**

ist Geschäftsführende Partnerin sowie VR-Mitglied der Knellwolf + Partner AG in Zürich mit fünf Mitarbeitenden.

**Knellwolf + Partner AG**

Tödistrasse 51  
8002 Zürich  
T 044 311 41 60  
claudia.willi@knellwolf.com  
www.knellwolf.com

**Wie kamen Sie zu Ihrem Mandat als Verwaltungsrätin und was ist Ihre Motivation für diese Aufgabe?**

Die Domicil-Gruppe betreibt 21 Pflegeinstitutionen im Kanton Bern und ist gegliedert in einen Immobilienanteil und die eigentlichen Betriebe. Darüber waltet ein einheitlicher VR, dem ich angehöre. Bis vor einem halben Jahr war ich in der Stadt Bern verantwortlich für die Versorgung der älteren Bevölkerung und wurde deshalb als VR-Mitglied vorgeschlagen.

Als Mitinhaberin im VR zu sitzen, ist mitunter eine delikate Angelegenheit. Doch ich habe mich um diese Position beworben, um aktiv in der Firmenstrategie mitreden zu können. Ich will meinen Beitrag leisten und meinen Anteil im VR vertreten.

Unser Immobilienunternehmen arbeitete mit der Gartenbaufirma Winkler & Richard AG zusammen. Geschäftsführer Peter Richard fragte mich an, ob ich im VR Einsitz nehmen möchte, um ihn mit einem weiblichen Gegenpart zu ergänzen. Er hat erkannt, dass Vielfalt nicht nur einem Garten gut tut, sondern auch der Unternehmensführung.

Mit dem Einstieg als Geschäftsführerin war von Anfang an klar, dass ich nach einer gewissen Zeit auch Partnerin und somit in den Verwaltungsrat gewählt würde. Grundsätzlich finde ich es sehr interessant und bereichernd, auf strategischer Ebene Wissen und Erfahrungen beisteuern zu können und somit zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.

**Was sind Ihre hauptsächlichsten Fachgebiete, die Sie in Ihrem VR-Gremium abdecken?**

Ich kümmere mich um alterswissenschaftliche Fragen, Trends in der Versorgung der älteren Bevölkerung und deren Einfluss auf das Angebot, Finanzierungsfragen, Entwicklungen in der Gesetzgebung und deren Auswirkungen auf den stark regulierten Pflegeheimmarkt.

Operativ bin ich zuständig für Administration und Personal. Dies ist auch mein Aufgabengebiet im Verwaltungsrat und ich nehme da zuweilen auch andere Positionen ein als meine männlichen Kollegen.

Aufgrund meiner betriebsökonomischen Ausbildung und Erfahrung bin ich zuständig für Marketing und Immobilien. Dabei geht es um Themen wie die Weiterentwicklung des Firmenstandorts, neue Mietverhältnisse und Ausbaumöglichkeiten.

Da ich Geschäftsführerin und VR in einer Person bin, stehen sicherlich operative Dinge im Vordergrund. Es wird aber auch sehr viel Wert auf meine Meinung in strategischen Fragen, z.B. zur Unternehmensausrichtung oder zu Personallem, gelegt.

**Welche Rolle soll bzw. darf eine «weibliche Sicht der Dinge» in der Arbeit des Verwaltungsrats spielen?**

Ja die «weibliche Sicht» darf sehr wohl Einfluss auf die Arbeit des VR haben. Es geht mir dabei um die Ausgewogenheit zwischen sozialen und wirtschaftlichen Faktoren. Dabei denke ich an eine wertschätzende Grundhaltung gegenüber Mitarbeitenden, sozialverträgliche Arbeitsbedingungen, Berücksichtigung aller Menschengruppen.

Es gibt durchaus auch Männer, die eine weibliche Sicht der Dinge haben, und umgekehrt Frauen mit «männlicher Auffassung». Als Frau ist man vielleicht emotionaler, aber Männer schätzen gemischte Gremien. Denn durch Frauen vertretene Fachkompetenz ist in jedem Fall eine Bereicherung.

Bei den mir zugewiesenen Themen geht es klar um fachliche Aspekte und mein damit verbundenes Wissen. Ansonsten wird mein Gespür für zwischenmenschliche Themen sehr geschätzt. Zudem ist es eine Tatsache, dass im Gartenbereich viele Kaufentscheide von Frauen gefällt werden, da kann eine Frau im Verwaltungsrat nur von Nutzen sein.

Genauso viel oder wenig wie eine männliche Sicht der Dinge würde ich sagen. Die Sache sollte immer im Vordergrund stehen. Gerade weil aber viele Verwaltungsräte stark männlich dominiert sind, ist die weibliche Sicht sehr wichtig. Beides zusammen ergibt erst ein vollständiges Spektrum.

**Was halten Sie ganz allgemein davon, Frauenquoten einzuführen, sei es im VR oder auch im Management?**

Grundsätzlich sollte die Qualifikation und Persönlichkeit einer Person ausschlaggebend sein. Quote ist ein mögliches Mittel, wenn sich eine Durchmischung nicht aus der Überzeugung der Unternehmensspitze ergibt. Diversifizierte VR sind mit Sicherheit weit- und vor allem breitsichtiger.

Frauenquoten halte ich für ein Relikt aus der Zeit, als man noch über Emanzipation diskutieren musste. Im KMU-Umfeld sind Frauen oft schon in Unternehmen eingebunden. Frauen müssen ihre Positionsansprüche halt auch einfordern.

Quoten finde ich falsch, der Markt soll spielen. Es ist ja fast schon etwas zur Mode geworden, dass Firmen bewusst Frauen suchen. Doch nicht das Geschlecht, sondern die Qualifikation muss entscheidend sein, reine «Quotenfrauen» nützen niemandem was.

Ich halte grundsätzlich wenig von zu starker Regulierung. Als Personalspezialistin werde ich aber oft mit Kundenwünschen konfrontiert, doch gerne eine Frau für die GL oder den VR zu finden. Leider gibt es aber viel zu wenige Frauen, die zu einer solchen Aufgabe bereit sind.