

Quoten sind kein Mittel gegen Diskriminierung

Frauenquoten in Verwaltungsräten sind in der politischen Debatte zum Thema geworden. Sie sind allerdings zu wenig flexibel und werfen überdies heikle rechtliche Fragen auf. **KATJA UNKEL, PATRICK STACH**

Die Frauenquote im Verwaltungsrat ist derzeit eine beliebte und mediengängig weit verbreitete Diskussion. Statistiken zufolge ist der Anteil an Frauen in den Verwaltungsräten der im Swiss Market Index (SMI) erfassten Gesellschaften in den letzten Jahren auf 17% gestiegen. Die Hälfte der VR-Neubesetzungen dieser Unternehmen sind Frauen.

Liest man diese Zahlen, könnte man denken, dass auf der Führungsetage tatsächlich ein Umdenken stattgefunden hat. Sind Frauen gar längst eingezogen in den Chefetagen und auch in den Verwaltungsräten? So sehr der Anstieg zu begrüßen ist, so sehr ist nicht von der Hand zu weisen, dass immer noch eine Unterrepräsentation des weiblichen Geschlechts besteht.

Unbestritten ist, dass diese Unterrepräsentation nicht auf objektiven, sachlichen Kriterien beruht, sondern historisch bestimmt ist. Sie ist Ausfluss einer Geschlechterdiskriminierung. So drastisch das klingt, so wenig kann dieser Geschlechterdiskriminierung mit einer festgelegten Frauenquote in den Gesellschaftsstatuten entgegengewirkt werden, da einer solchen eine womöglich nicht rechtskonforme persönliche Diskriminierung anhaftet.

Vorreiterrolle einnehmen

Mithin ist ein Unternehmen besser beraten, sich nicht selbst eine Frauenquote im Verwaltungsrat aufzuzwingen, sondern aktiv zur gesellschaftlichen Sensibilisierung beizutragen und eine Vorreiterrolle einzunehmen. Dazu gehört auch der Mut zur Ermöglichung bislang unkonventioneller Arbeitsverhältnisse, die es Frauen wie Männern erlauben, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen. Der damit einhergehende Imagegewinn ist nicht zu

unterschätzen. Die von vielen Unternehmen angestrebte öffentliche «Social Responsibility» bekäme eine weitere Säule der Glaubwürdigkeit.

Wenn der Gesetzgeber selbst der Geschlechterdiskriminierung mit einer Quote entgegenwirken möchte, nimmt ihn vor allem das verfassungsrechtliche Rechtsgleichheitsgebot in die Pflicht. Demnach darf niemand aufgrund des Geschlechts diskriminiert werden. Indes können geeignete, erforderliche und zumutbare Rechtfertigungsgründe für die Einschränkung des Rechtsgleichheitsgebots gegeben sein. Wäre das bei einer gesetzlichen Frauenquote der Fall?

Für die Wahl in den VR sollten unabhängig vom Geschlecht professionelle Kriterien gelten.

Der gesetzgeberische Rechtfertigungsgrund bestünde in der Verwirklichung staatlicher Gestaltungs- oder Lenkungsziele (Förderung der Frauen in den Führungsetagen). Dem widerspricht, dass – drastisch formuliert – die gesetzliche Einführung einer Frauenquote zur Folge haben kann, dass Männer im Wettbewerb um VR-Mandate benachteiligt sind. Man mag spontan denken: «Endlich herrscht ausgleichende Gerechtigkeit», was gesellschaftlich verständlich sein mag. Rechtlich stellt sich jedoch die Frage, inwiefern eine Frauenquote mit der Begründung Frauenförderung eine eventuelle Diskriminierung der Männer rechtfertigt. Das Bundesgericht hat diesbezüglich bereits anklingen lassen, dass eine Quotenregelung kaum geeignet sei, die Geschlechterdiskriminierung zu beseitigen.

Bekanntlich sind die gesetzgeberischen Mittel starr und kaum flexibel. Damit sind die lähmenden Auswirkungen einer gesetzlichen Oktroyierung insbesondere im Arbeitsrecht nicht zu unterschätzen, zumal die schweizerische Rechtsordnung diesbezüglich durch ihren Liberalismus besticht. Indem der Gesetzgeber den privaten Unternehmen vorschreiben würde, wie sie ihren Verwaltungsrat zu besetzen haben, müsste das bewährte liberale Arbeitsrecht beschnitten und müssten gesetzgeberische Kompromisse eingegangen werden.

Den Unternehmen würde ihr Recht der unabhängigen Wahl der Verwaltungsräte genommen. Eine Wahl, die einzig auf Basis von relevanten Fähigkeiten, fachlichen Kompetenzen, Loyalität und Unabhängigkeit geschieht. Natürlich drängt sich hier die Frage auf, warum das bislang nicht bzw. nicht optimal geschehen ist. Denn der Blick richtete sich mehrheitlich, wenn nicht ausschliesslich auf männliche Kandidaten. Frauen wurden in der Vergangenheit diskriminiert.

Trotzdem ist eine gesetzlich verankerte Frauenquote als Gegenmittel juristisch gesehen nicht bedenkenlos. Das sah auch der Nationalrat so, als er jüngst zwei parlamentarische Initiativen über Frauenquoten abgelehnt hat. Umso mehr wird deutlich, dass der Staat bei der eigenen Stellenbesetzung als Vorbild wirken sollte und muss, wie dies der Bundesrat jüngst mit der Festlegung einer Zielquote für Frauen in bundesnahen Betrieben von 30% getan hat.

Unbestritten führte eine Frauenquote dazu, dass bestehende, verkrustete Strukturen und Denkgewohnheiten in beschleunigter Weise aufgebrochen würden. Das bisher angeführte (Gegen-)Argument der zu wenigen geeigneten Verwaltungsratskandidatinnen greift längst nicht mehr. Die Anzahl Frauen, die eine adäquate Ausbildung haben, wächst stetig.

Auf gleichem Wege sollten die Akzeptanz und das Selbstverständnis wachsen, dass Frauen eine gewinnbringende und notwendige Bereicherung für Verwaltungsratsgremien sind. Der bisherige Tunnelblick auf männliche Kandidaten übersieht wertvolles, weibliches Potenzial, das angesichts der wachsenden Herausforderungen eines Unternehmens in einem komplexer und dynamischer werdenden Umfeld erfolgsentscheidend ist.

Professionelle Kriterien

Unabhängig vom Geschlecht sollten für die Wahl in den Verwaltungsrat jedoch professionelle Kriterien gelten. Das konservative Muster sollte zugunsten einer fortwährenden, verstärkten gesellschaftlichen Sensibilisierung durchbrochen werden. Bei der Wahl eines Verwaltungsrats soll nicht das Geschlecht, sondern die Fähigkeiten, die fachliche Kompetenz, die Loyalität und die Unabhängigkeit den Ausschlag geben.

Die Unternehmen sind gut beraten, das Angebot an möglichen Verwaltungsräten nicht durch einen habituierten Tunnelblick auf Männer selbst zu verknappen, sondern mit Fokus auf den eigenen Erfolg brachliegendes Erfolgspotenzial nicht zu übersehen. Dabei gilt es den Blick auch auf bislang unbekannte Frauen mit entsprechenden Fähigkeiten zu richten bzw. sie aktiv zu suchen. Wer hier die Nase vorn hat, wird nicht nur von der Gesellschaft mit Imagegewinn belohnt, sondern trägt zur Sicherung des zukünftigen Unternehmenserfolgs bei.

Katja Unkel ist Inhaberin von Managing People, sie berät, trainiert und coacht Führungskräfte. Patrick Stach ist Rechtsanwalt und Notar, Inhaber der Stach, Rechtsanwälte, sowie Verwaltungsrat mehrerer mittelständischer Unternehmen.