

„Bei Männern wird kaum nach der Qualifikation gefragt“

GESPRÄCH: Mit der Forderung nach einer gesetzlichen Quote kämpft der Verein „Frauen in die Aufsichtsräte“ (FidAR) für mehr Managerinnen in deutschen Kontrollgremien. Im Interview erläutert Präsidentin Monika Schulz-Strelow, warum sie erst kürzlich von einer freiwilligen Regelung abgerückt ist, was Frauen in Aufsichtsräten erleben und wie sie Kandidatinnen fit machen will für ein Mandat.

Frau Schulz-Strelow, in Norwegen müssen Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen seit 2008 eine Frauenquote von 40 Prozent erfüllen – was mittlerweile landesweit umgesetzt ist. Sie fordern mit Ihrem Verein „Frauen in die Aufsichtsräte“ (FidAR) für Deutschland ebenfalls eine Quote, allerdings nur von 25 Prozent. Fehlt Ihnen der Mut zu mehr?

SCHULZ-STRELOW Natürlich ist unsere langfristige Vision die paritätische Besetzung, also ein Anteil von jeweils 50 Prozent Frauen und Männern in Aufsichtsräten. Aber ich denke lieber in machbaren Schritten als in Visionen, die ich wahrscheinlich nicht mehr erleben werde. Und weil ich gern irgendwann die Früchte meiner Arbeit sehen möchte, sind 25 Prozent der erste notwendige und machbare Schritt. Außerdem klingt das nicht so erschreckend wie 40 Prozent.

Sie wollen die Männer also mit Ihrer Forderung nicht allzu sehr erschrecken?

SCHULZ-STRELOW Ja, denn wir brauchen auch die Männer auf unserer Seite. Bei den FidAR-Diskussionsrunden im vorigen Jahr waren ausschließlich Frauen anwesend. Heute laden wir bewusst auch Männer dazu ein.

Interessanterweise war es in Norwegen ein Mann, Wirtschaftsminister Ansgar Gabrielsen, der handstreichartig die Frauenquote verkündete, ohne lange darüber zu diskutieren. Brauchen wir in

Deutschland womöglich auch so einen Paukenschlag – und so einen Mann?

SCHULZ-STRELOW Warum nicht? Wenn ein Mann das fordert, hat das erfahrungsgemäß eine ganz andere Wirkung, als wenn sich beispielsweise Frau von der Leyen für die Quote einsetzt. Das würde ganz schnell die Trägheit aus der politischen Diskussion nehmen. Natürlich gäbe es eine Menge Reibung, wenn die Unternehmen das Gesetz umsetzen müssten. Aber wir müssten nicht dauernd die grundsätzliche Notwendigkeit einer Quote erklären. Wenn wir darauf warten, dass sich Veränderungen organisch entwickeln, dauert es einfach unendlich lange.

Noch vor Kurzem haben Sie sich mit FidAR für eine freiwillige Selbstverpflichtung ausgesprochen.

Warum sind Sie jetzt davon abgerückt?

SCHULZ-STRELOW Wir haben lange überlegt, wie wir durch eine freiwillige Selbstverpflichtung die Wirtschaft mit ins Boot holen können. Aber als wir dann geprüft haben, was freiwillige Frauenquoten in Politik und Wirtschaft bislang gebracht haben, wurde uns sehr schnell klar, dass sie überhaupt nichts bewirken (siehe die Tabelle Seite 12 – Anm. d. Red.). Mit einer freiwilligen Regelung wären wir also vermutlich auch 2020 nicht weiter als heute. Die Decke, die wir durchstoßen müssen, ist härter als Beton. Ohne Druck kommen wir da nicht durch.

In Norwegen haben viele Unternehmen die Frauenquote nur deshalb umgesetzt, weil ihnen sonst drastische Sanktionen bis hin zur Liquidierung gedroht hätten. Welche Strafen stellen Sie sich für Deutschland vor?

SCHULZ-STRELOW Das ist noch ein offener Punkt in unseren Diskussionen. Es sollte schon ein bisschen wehtun, wenn sich Unternehmen nicht an die Quote halten. Aber wir wollen auch nicht, dass Firmen beim Thema Frauenförderung nur auf den Sanktionskatalog starren.

Wie werden Ihre Forderungen in der Wirtschaft aufgenommen?

SCHULZ-STRELOW Sehr unterschiedlich. Es gibt vorbildliche Unternehmen wie Bayer, das mit einem internen Programm 25 Prozent Frauen in Führungspositionen bringen will, oder auch Daimler, das im Jahr 2020 20 Prozent erreicht haben will. Und dann gibt es Situationen wie die auf dem Frauentag zur Corporate Governance des Deutschen Juristinnenbunds 2007, die zeigen, dass vieles einfach nur Lippenbekenntnisse sind.

Was war da los?

SCHULZ-STRELOW Gerhard Cromme, damals Vorsitzender der Regierungskommission zum Corporate Governance Kodex, begann seine Rede mit den Worten: „Ich habe meine Frau und meine Töchter gefragt, was ich

Monika Schulz-Strelow ist Unternehmensberaterin und Präsidentin des Vereins „Frauen in die Aufsichtsräte“ (FidAR).

In ihrer früheren Funktion als Geschäftsführerin der BAO Berlin International GmbH, Tochtergesellschaft für Außenwirtschaft der IHK Berlin, war sie selbst Mitglied in Aufsichtsräten.

denn heute Abend hier sagen soll. Und sie meinten: Papa, da musst du durch.“ Können Sie sich vorstellen, wie sich die 200 anwesenden hoch qualifizierten Frauen da gefühlt haben? Als Cromme uns dann noch erklärte, „Wissen Sie, meine Damen, ein Aufsichtsrat ist kein Kaffeekränzchen“, haben einige den Saal verlassen. Der Juristinnenbund hat eine Liste von 400 Frauen zusammengestellt, die für Aufsichtsratsposten infrage kommen. Diese Liste haben sie an Cromme übergeben – und der hat sie gleich wie eine heiße Kartoffel an die ebenfalls anwesende Justizministerin Brigitte Zypries weitergereicht: „Daraus können Sie sich Ihr neues Mitglied für die Kodex-Kommission auswählen.“

Das war doch gar nicht Zweck der Liste.

SCHULZ-STRELOW Natürlich nicht. Aber er war sie erst mal los. Der neue Vorsitzende der Kommission, Klaus-Peter Müller von der Commerzbank, steht dem Thema offener gegenüber. Aber er hat momentan andere Dinge zu tun, heißt es.

Quotenregelungen sind auch bei vielen Frauen umstritten, weil sie befürchten, dann nicht mehr ernst genommen zu werden. Ist eine gesetzliche Quote nicht zum Scheitern verurteilt, wenn es den Geförderten selbst peinlich ist, als Quotenfrau zu gelten?

SCHULZ-STRELOW Ich bin überzeugt, dass die Peinlichkeit sehr schnell



Vorreiter Norwegen

Die skandinavischen Länder sind dem Rest Europas bei der Besetzung der höchsten Unternehmensgremien mit Frauen deutlich voraus, wie die Studie „Women on European Boards“ zeigt. Vor allem Norwegen mit seiner Quotenregelung ist auf dem Weg zu einem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis. Deutschland fällt dagegen deutlich ab. Die relativ hohe Zahl deutscher Unternehmen mit Frauen im Aufsichtsrat erklärt sich mit der vorgeschriebenen paritätischen Besetzung durch Vertreter der Anteilseigner und Arbeitnehmer. Hierbei stellt die Arbeitnehmerseite überdurchschnittlich viele Frauen.

	Anteil der Frauen im Board* (in Prozent)	Durchschnittliche Zahl der Frauen im Board*	Unternehmen mit Frauen im Board* (in Prozent)
Norwegen	44,2	7	100
Schweden	26,9	3,3	100
Finnland	25,7	3,3	100
Dänemark	18,1	2,5	83
Niederlande	12,3	1,5	79
Großbritannien	11,5	1,4	81
Irland	10,1	1,3	83
Österreich	9,2	1,5	50
Deutschland	7,8	1,8	82
Frankreich	7,6	1,2	73
Luxemburg	7,2	0,8	50
Belgien	7	1,1	44
Schweiz	6,6	1	57
Spanien	6,6	1	70
Griechenland	6	0,8	56
Italien	2,1	0,3	30
Portugal	0,8	0,2	17

*„Board“ bezeichnet das oberste Führungsgremium, das in manchen Ländern die Funktionen von Aufsichtsrat und Vorstand vereint. Quelle: Egon Zehnder, Studie „Women on European Boards“ 2008

verschwindet, sobald es ein entsprechendes Gesetz gibt. Quotenfrauen sind ja nur so lange ein Thema, wie sie einzeln auftreten. Wenn in einem Aufsichtsrat von zwölf Personen mindestens drei Frauen sitzen, werden sie automatisch nicht mehr als Quotenfrauen wahrgenommen. Dann zählt nur noch die Sachkompetenz.

Was erleben Frauen in Deutschland, die einen Aufsichtsratsposten übernehmen?

SCHULZ-STRELOW Sie werden anfangs sehr kritisch beobachtet oder mit einer wohlwollenden, väterlichen Her-

ablassung behandelt. Den Respekt und die Achtung der Männer im Gremium gewinnen sie in der Regel erst, wenn sie mit sehr viel Arbeit und Sachverstand beweisen, dass sie sich intensiv in die Materie hineingekniet haben.

Die Berufung auf einen Aufsichtsratsposten allein verschafft einer Frau also noch keinen Respekt bei ihren männlichen Kollegen?

SCHULZ-STRELOW Nein, den muss sie sich erst erarbeiten. Vor allem müssen Frauen ihr Selbstmarketing perfektionieren, um männliche Rituale zu

durchbrechen. Aber wenn sie diese Hürde nehmen, das haben mir viele Aufsichtsrätinnen berichtet, werden sie als gleichberechtigt angesehen.

Wie lange kann dieser Prozess dauern?

SCHULZ-STRELOW Das ist ganz unterschiedlich und hängt auch davon ab, ob die Frau von der Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerseite ernannt worden ist. Bei letzterer dauert es mitunter bis in die zweite Wahlperiode, also mehrere Jahre, bis sie von ihren männlichen Kollegen respektiert wird. Aber es gibt auch Aufsichtsräte, wo das viel schneller geht.

Wenn man Unternehmensvertreter fragt, warum bei ihnen nicht mehr Frauen in Führungspositionen sitzen, heißt es oft, es fehle an qualifizierten Kandidatinnen. Gilt das auch für Aufsichtsräte?

SCHULZ-STRELOW Vor allem in technologieorientierten Unternehmen gibt es natürlich das Argument, Frauen verstünden nicht genug von der Materie. Aber das ist nur die halbe Wahrheit. Bei Männern wird weit seltener nach der Qualifikation für einen Aufsichtsratsposten gefragt. Weder im Aktiengesetz noch im Corporate Governance Kodex ist klar festgelegt, was ein Aufsichtsrat können muss. Stattdessen entscheidet in der Regel das Ähnlichkeitsprinzip: Man holt sich Leute in den Aufsichtsrat, die ähnlich strukturiert sind und denen man vertraut. Frauen stören da eher. Manche Männer fühlen sich von ihrer anderen Art der Diskussionsführung und Nachfrage-technik sogar genervt.

Der norwegische Unternehmerverband hat mit dem Projekt „Female Future“ ein Qualifizierungsprogramm für potenzielle Aufsichtsrätinnen ins Leben gerufen, bei dem die Frauen unter anderem Aktienrecht und Bilanzanalyse lernen. Brauchen wir solche Kurse auch in Deutschland?

SCHULZ-STRELOW Ja, aber nicht nur für Frauen. Im Grunde brauchen wir ein Qualifizierungsprogramm für alle. Auch viele männliche Aufsichts-

räte kennen sich nur in ihrem begrenzten Unternehmensbereich aus. Ihnen fehlt häufig das breite Wissen über rechtliche, steuerliche und bilanzielle Probleme, auch über Haftungsfragen. Früher war den Aufsichtsräten doch kaum bewusst, dass sie für Fehler persönlich in Haftung genommen werden können. Das könnte jetzt eine Chance für Frauen sein: Unternehmen beginnen zu verstehen, dass sie ihre Aufsichtsratsposten professionell vergeben müssen und nicht mehr nach dem Ähnlichkeitsprinzip.

Haben Sie schon Anfragen von Frauen bekommen, die gern ein Aufsichtsratsmandat annehmen möchten?

SCHULZ-STRELOW Das kommt vor, ebenso wie Anfragen von Unternehmen, die gezielt Frauen für ihren Aufsichtsrat suchen. Nun ist FidAR keine Personalberatung, aber wir können Frauen helfen, sich auf ein solches Mandat vorzubereiten. Die meisten wollen wissen: Was kann ich tun, um mich für die Berufung in das Gremium zu qualifizieren? Deshalb werden wir im zweiten Halbjahr 2009 spezielle Qualifizierungen für Frauen anbieten.

Worum soll es da gehen?

SCHULZ-STRELOW Es wird einen kurzen betriebswirtschaftlichen Überblick geben, wir erläutern rechtliche Fragen und die Haftung. Einen weiteren Schwerpunkt wollen wir auf das Thema Selbstmarketing legen.

Selbstmarketing als Grundqualifikation für Aufsichtsräte?

SCHULZ-STRELOW In diesen Gremien gibt es gewisse Verhaltensmuster. Die müssen Frauen verinnerlichen, wenn sie dort etwas erreichen wollen. Und das funktioniert nun mal nicht mit der klassischen weiblichen Kommunikation. Frauen erleben oft, dass ihnen keiner so richtig zuhört, wenn sie im Gremium etwas sagen. Aber zehn Minuten später wiederholt ein Mann die fast identische Aussage, und alle nicken. Das ist ganz typisch. Frauen müssen lernen, die männlichen Mitspieler zu erreichen.

Und wie?

SCHULZ-STRELOW Zum Beispiel indem sie den Rudelführer – das muss nicht zwingend der Aufsichtsratsvorsitzende sein – genau beobachten. Wenn Sie als Frau etwas zu sagen haben, fixieren Sie ihn, formulieren unaufgeregt Ihre Vorstellungen und schauen ihn dabei immer weiter an. Wenn er auf Ihre Aussagen positiv reagiert, mit Gestik oder Mimik, wird keiner der anwesenden Männer es wagen, Ihren Vorschlag zu ignorieren. Diese Fixierung auf den Ranghöchsten und das Sprechen im optimalen Augenblick kann man lernen. Das ist auch ein Teil des Selbstmarketings.

Von der Selbstdarstellung abgesehen, was machen Frauen in Aufsichtsräten anders als ihre männlichen Kollegen?

SCHULZ-STRELOW Sie bereiten sich im Allgemeinen besser vor. Sie diskutieren an der Sache. Sie gehen praktischer, lösungsorientierter vor und stören damit oft die Männerrituale.

Aber reichen diese Unterschiede als Argument, um eine Frauenquote zu fordern? Solange sich ein höherer Frauenanteil im Aufsichtsrat nicht auch positiv in der Bilanz niederschlägt, werden Unternehmen dessen Sinn nicht unbedingt einsehen.

SCHULZ-STRELOW Sie meinen: Was hat das Unternehmen davon? Darüber gibt es Untersuchungen von McKinsey und der amerikanischen Organisation The Catalyst. Beide haben herausgefunden, dass Unternehmen mit gemischter Führungsriege – also Männern und Frauen gemeinsam – höhere Gewinne und eine höhere Eigenkapitalquote erwirtschaften. Sie stehen aber nicht nur finanziell besser da, sondern haben auch eine größere Akzeptanz und höhere Motivation bei ihren Mitarbeitern.

Warum setzen Sie sich dann für mehr Frauen in Aufsichtsräten ein und nicht in den Vorständen?

SCHULZ-STRELOW Das ist kein Gegensatz. FidAR begrüßt auch einen höheren Anteil von Frauen in den Vor-

ständen, hat sich aber bewusst auf das Kontrollgremium, den Aufsichtsrat konzentriert. Da dieser die Vorstandsmitglieder beruft, hat ein entsprechend weiblich besetzter Aufsichtsrat am ehesten die Möglichkeit, auch qualifizierte weibliche Führungskräfte durchzusetzen. Solange so wenige Frauen in den Aufsichtsräten vertreten sind, fehlen sie als Vorbilder für Nachwuchsmanagerinnen.

Angeblich sind Frauen risikoaverser als Männer. Ist das eine gute Eigenschaft für Aufsichtsräte?

SCHULZ-STRELOW Für Aufsichtsräte schon, bei Vorstandsmitgliedern hängt das ein wenig von der Position ab. Für Marketing und Strategie ist eine gewisse Risikobereitschaft sicher notwendig, weil sich sonst zu wenig bewegt. Aber in der Wirtschaftskrise hat sich auch gezeigt, dass viele Aufsichtsräte sich der Gefahren durch die neuen Steuer- und Fondsmodelle gar nicht bewusst waren. Da haben die Gremien Entscheidungen mitgetragen, ohne sie genau zu hinterfragen. Mehr Risikobewusstsein wäre da sicher nicht verkehrt gewesen.

Nun schützt die Anwesenheit von Frauen im Aufsichtsrat aber auch nicht vor schlechten Entscheidungen.

SCHULZ-STRELOW Natürlich können Frauen nicht per se falsche Weichenstellungen verhindern. Aber sie bringen eine andere Fragekultur in den Aufsichtsrat und steuern Diskussionen anders. Erst vorgestern hatte ich ein Gespräch mit einem männlichen Aufsichtsratsmitglied über eine Frau in seinem Gremium. „Zuerst hat sie uns gestört“, sagte er. „Aber die Art, wie sie gefragt hat, hat uns zum Nachdenken gebracht. Und wir haben andere Ergebnisse erzielt.“ ■

Mit MONIKA SCHULZ-STRELOW sprach Britta Domke, Redakteurin des Harvard Businessmanagers.

© 2009 Harvard Businessmanager
Produktnummer 200907010, siehe Seite 104