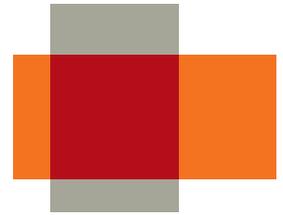




SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE  
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI



economiesuisse

# Mehr Frauen in Führungspositionen – Ziele statt Quoten!

## dossierpolitik

17. Dezember 2012 Nummer 26

**Frauenquote** In der Schweiz wie auf europäischer Ebene wird das Thema Frauenquote zurzeit intensiv diskutiert. Verschiedene Politikerinnen und Politiker sowie Organisationen verlangen die Einführung einer fixen Frauenquote für Verwaltungsräte börsenkotierter Unternehmen. In der Schweiz beträgt der Frauenanteil in Verwaltungsräten zurzeit rund elf Prozent und liegt somit unter dem europäischen Durchschnitt von 15 Prozent. Die Wirtschaft bedauert dies, lehnt eine fixe gesetzliche Quote jedoch ab. Anstatt einer Quote braucht es unternehmensinterne Ziele und Chancengleichheit. Daneben bedarf es familiengerechter Strukturen, die die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie ermöglichen. Dieser umfassende Ansatz auf verschiedenen Ebenen ist nachhaltiger und wirksamer als fixe gesetzliche Quoten für Frauen. Die nachfolgenden Ausführungen geben einen Überblick über die aktuelle Diskussion und erläutern, weshalb Frauenquoten als nicht zielführend erachtet werden.

### Position economiesuisse und Schweizerischer Arbeitgeberverband

- ▶ Unternehmen können es sich ökonomisch nicht leisten, auf Frauen in Führungspositionen zu verzichten.
- ▶ Eine strikte gesetzliche Quotenregelung für Verwaltungsräte ist abzulehnen, da sie lediglich die Symptome bekämpft und nicht die Ursachen. Arbeitgebende sind besser geeignet als der Gesetzgeber, um Frauen den Aufstieg in Führungspositionen zu ermöglichen.
- ▶ Im Zentrum eines nachhaltigen Ansatzes steht die Chancengleichheit. Diese kann mit internen Zielen auf Unternehmensebene erreicht werden.
- ▶ Darüber hinaus braucht es Massnahmen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern und negative Anreize beseitigen.



## Druck nach Quotenregelung nimmt zu

### Frauenpartizipation ist schon lange ein Thema

Der Anteil der Frauen in Führungspositionen muss steigen. Dieses Anliegen ist in der schweizerischen und europäischen Öffentlichkeit stark präsent. Die Diskussion um die Vertretung der Frauen ist allerdings kein neues Thema. 1971 wurde auf eidgenössischer Ebene das Frauenstimmrecht eingeführt. Im Jahr 2000 hat sich das Schweizer Stimmvolk an der Urne zur Untervertretung der Frauen in den Bundesbehörden und der öffentlichen Verwaltungen geäussert. Die Volksinitiative «für eine gerechte Vertretung der Frauen in den Bundesbehörden» wurde mit 82 Prozent Nein-Stimmen wuchtig abgelehnt.<sup>1</sup> Ein positives Zeichen erfolgte 2010 mit der Bundesratswahl: Zum ersten Mal in der Geschichte gehörten der Schweizer Landesregierung (für 15 Monate) mehr Frauen als Männer an.

► Bisher scheiterten sämtliche politischen Vorstösse auf eidgenössischer Ebene.

Zwischen 1990 und heute wurden im eidgenössischen Parlament mehr als 20 Vorstösse zum Thema Frauenvertretung in Politik und Wirtschaft eingereicht. Bisher blieben sämtliche chancenlos. Anstrengungen wurden nicht nur auf der politischen, sondern auch auf der gesellschaftlichen und unternehmerischen Ebene unternommen, um der Untervertretung von Frauen in Führungsgremien zu begegnen. Leider kommen diese Bemühungen nur sehr langsam voran. Es ist an der Zeit, das Potenzial der Frauen in Führungspositionen vermehrt zu nutzen. Nicht mit Quoten, sondern mit Zielen.

► Weil sich der Frauenanteil in den letzten Jahren kaum erhöht hat, folgen nun politische Vorstösse.

### Aktuelle Quotendiskussion in der Schweiz

Verschiedene Medien wie der «Blick» oder die «Annabelle» fordern seit Längerem die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote in Verwaltungsräten.<sup>2</sup> Auch Organisationen wie die Business and Professional Women (BWP Switzerland) oder die FDP Frauen unterstützen dieses Anliegen. In der Stadt Bern hat der Stadtrat trotz Widerstand des Gemeinderats einer Motion zugestimmt, die für Führungspositionen in der Berner Stadtverwaltung eine Frauenquote von mindestens 35 Prozent fordert.

Auch Bundesrätin Simonetta Sommaruga hat sich nach ihrem Staatsbesuch in Norwegen Anfang August 2012 öffentlich zur Quotendiskussion geäussert und von der Wirtschaft ein klares Zeichen für die stärkere Vertretung von Frauen in Verwaltungsräten gefordert. Am 26. September 2012 reichte Nationalrätin Susanne Leutenegger Oberholzer (SP/BL) eine parlamentarische Initiative ein. Diese verlangt, dass für börsenkotierte Unternehmen in der Schweiz bis 2017 eine Geschlechterquote von 40 Prozent eingeführt wird. Bei Nichterreichen dieser Quote muss die Börsenzulassung entzogen werden.<sup>3</sup> In eine ähnliche Richtung zielt ein Postulat von Nationalrätin Yvonne Feri (SP/AG). Sie fordert eine Geschlechterquote von 40 Prozent in allen bundesnahen und börsenkotierten Unternehmen.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Eidgenössische Volksinitiative «für eine gerechte Vertretung der Frauen in den Bundesbehörden» vom 12. März 2000, abrufbar unter: <http://www.admin.ch/ch/d/pore/va/20000312/index.html>.

<sup>2</sup> Vgl. Barbara Achermann, 30 Prozent, «Annabelle» vom 10. Oktober 2012, S. 52.

<sup>3</sup> 12.469 Pa. Iv. Leutenegger Oberholzer «Verwaltungsräte der börsenkotierten Unternehmen. Gleichmässige Vertretung von Frauen und Männern. Änderung des Börsengesetzes».

<sup>4</sup> 12.3802 Po. Feri «Geschlechterquoten in Verwaltungsräten in bundesnahen und börsenkotierten Unternehmen durchsetzen. Unterstützende Massnahmen».

► Die EU-Kommission fordert eine Frauenquote von 40 Prozent für Aufsichtsräte börsenkotierter Unternehmen.

### Europäischer Richtlinienentwurf verlangt 40 Prozent Frauen

Ähnliche Tendenzen sind auf europäischer Ebene zu beobachten. Die Europäische Kommission macht Druck in Sachen Frauenquote. Am 14. November hat sie den Entwurf einer europäischen Richtlinie verabschiedet, mit dem bis 2020 alle Aufsichtsräte grösserer Unternehmen mit mindestens 40 Prozent beider Geschlechter besetzt werden müssen. Setzen die Unternehmen diese Vorgaben nicht fristgerecht um, werden sie gemäss dem Sanktionsrecht des jeweiligen Mitgliedsstaats bestraft. Der Richtlinienentwurf muss noch vom Europäischen Rat und dem Europäischen Parlament verabschiedet werden; verschiedene EU-Mitgliedsstaaten haben bereits Widerstand angekündigt. Ob der Richtlinienentwurf politisch eine Chance hat, ist offen.

## Übersicht Europa: Es gibt bereits zahlreiche Regulierungen

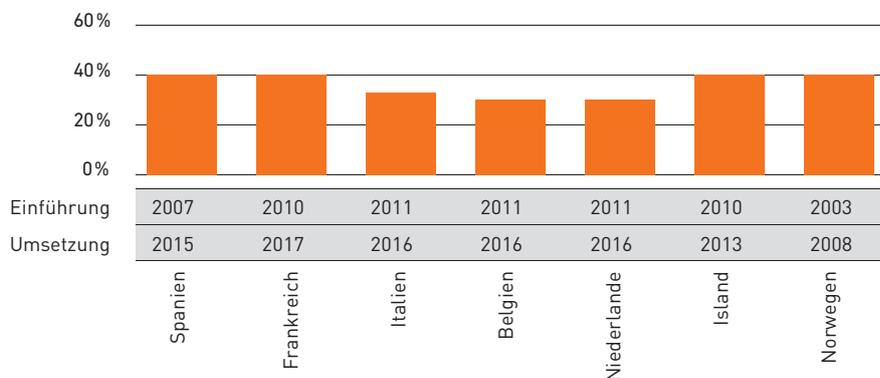
► «Quotenpionier» Norwegen hat bereits 2003 eine gesetzliche Frauenquote von 40 Prozent eingeführt.

Während in der Schweiz und im benachbarten Deutschland die Diskussionen um gesetzliche Frauenquoten für Verwaltungs- beziehungsweise Aufsichtsräte zurzeit intensiv geführt werden, existieren in anderen europäischen Staaten bereits gesetzliche Regulierungen. Frankreich, Belgien, Niederlande, Spanien, Island und Italien haben in den letzten Jahren fixe Quotenregelungen eingeführt (Grafik 1). «Quotenpionier» ist Norwegen. Bereits 2003 wurde eine gesetzlich vorgeschriebene Frauenquote in Verwaltungsräten von 40 Prozent verabschiedet, die in Norwegen von börsenkotierten Unternehmen bis 2008 umgesetzt werden musste.

#### Grafik 1

► Grafik 1 zeigt, dass diverse europäische Staaten eine gesetzliche Frauenquote eingeführt haben.

#### Frauenquoten in europäischen Staaten



Quelle: Bundeskanzleramt Österreich, eigene Darstellung.<sup>5</sup>

► Quoten verbessern die Zahlen, in anderen Bereichen bleiben die Fortschritte allerdings aus.

Die Erfahrungen aus Norwegen sind interessant und zeigen einige Folgen der gesetzlichen Frauenquote auf. Ausser einer Zunahme des Frauenanteils in den Verwaltungsräten hat sich nicht viel verändert: Innerhalb der Verwaltungsräte besteht weiterhin eine Geschlechterhierarchie. Nur fünf Prozent der Frauen sind Vorsitzende des Verwaltungsrats. Hinzu kommt, dass die (zu) schnelle Einführung einer Frauenquote zu einer massiven Ämterkumulation geführt hat. Einige wenige Frauen sitzen nun in zahlreichen Verwaltungsräten. 70 Frauen teilen sich in Norwegen die rund 300 Verwaltungsratsmandate auf.<sup>6</sup> Die Vor-

<sup>5</sup> Bundeskanzleramt Österreich, Modelle: Von Norwegen lernen?, abrufbar unter: <http://www.frauen.bka.gv.at/site/6869/default.aspx>.

<sup>6</sup> Ingomar Stupar, Verpflichtende Frauenquoten verfehlen ihr Ziel, Newsletter Abteilung Sozialpolitik und Gesundheit vom 13. September 2012, abrufbar unter: [http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?angid=1&stid=694283&dstid=29](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=694283&dstid=29).

schrift des Gesetzgebers wird damit formell erfüllt, ohne dass eine breite Basis an Frauen gefördert wird. Die Übernahme zu vieler Verwaltungsratsmandate widerspricht den Regeln einer «Good Corporate Governance».<sup>7</sup>

► Das Beispiel Schweden zeigt, dass auch freiwillige Massnahmen Wirkung zeigen.

**Es geht auch ohne Quote – Beispiel Schweden**

Dass es auch andere Mittel gibt als eine starre, vom Staat verordnete Quote, zeigt das Beispiel Schweden. Der schwedische Ansatz regelt die Gleichstellung der beiden Geschlechter in Verwaltungsräten börsenkotierter Gesellschaften im sogenannten *Corporate Governance Code*. Unternehmen verpflichten sich auf freiwilliger Basis, gemäss den Vorschriften dieser Richtlinie zu handeln. Es sind keine direkten gesetzlichen Sanktionen im Falle einer Nichteinhaltung des Codes vorgesehen. Dieser auf dem Grundsatz der Selbstregulierung beruhende Ansatz erlaubt aber, dass im Fall einer Nichteinhaltung die Aktionäre oder die Medien ein Unternehmen zur Rechenschaft ziehen können. Dass diese freiwilligen Massnahmen funktionieren, bestätigen die Zahlen: In Schweden sind 2012 bereits 24,6 Prozent aller Verwaltungsratsmitglieder weiblich.<sup>8</sup> Der europäische Durchschnitt beträgt lediglich 15,6 Prozent.

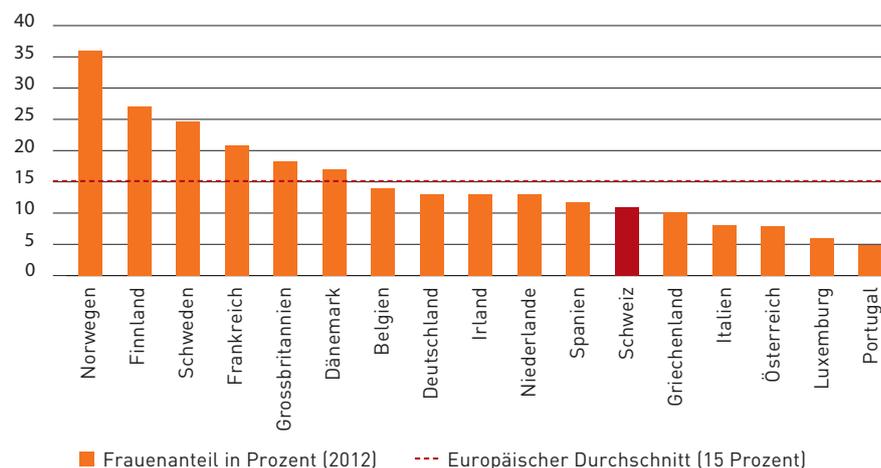
**Die Schweiz liegt unter dem europäischen Durchschnitt**

Der europäische Vergleich verdeutlicht, dass in der Schweiz bezüglich des Frauenanteils im Verwaltungsrat (sowie allgemein in Führungspositionen) tatsächlich Handlungsbedarf besteht, beträgt doch der Frauenanteil in den Verwaltungsräten von börsenkotierten Gesellschaften lediglich 11,6 Prozent. Verglichen mit anderen europäischen Staaten liegt diese Zahl unter dem Durchschnitt, wie ein Blick auf die nachfolgende Grafik verdeutlicht:

**Grafik 2**

► Im europäischen Durchschnitt sind 15,6 Prozent aller Verwaltungsratsmitglieder weiblich, in der Schweiz sind es 11,6 Prozent.

**Frauenanteil in Verwaltungsräten europäischer Unternehmen**



Quelle: Egon Zehnder International (2012), European Board Diversity Analysis 2012, eigene Darstellung.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> OECD-Grundsätze der Corporate Governance, Neufassung 2004, S. 83 f., abrufbar unter: <http://www.oecd.org/corporate/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm>.

<sup>8</sup> Egon Zehnder International, European Board Diversity Analysis 2012, abrufbar unter: <http://www.egonzehnder.com/de/clientservice/boardconsulting/publications/publication/id/17500791>.

<sup>9</sup> Egon Zehnder International, European Board Diversity Analysis 2012, S. 5, abrufbar unter: <http://www.egonzehnder.com/de/clientservice/boardconsulting/publications/publication/id/17500791>.

Die Grafik zeigt, dass Norwegen mit einem Frauenanteil von knapp 40 Prozent europäischer Spitzenreiter ist, gefolgt von Finnland (27,1 Prozent) und Schweden (24,6 Prozent). Im Durchschnitt besetzen Frauen lediglich 15,6 Prozent aller Verwaltungsratssitze in europäischen Aktiengesellschaften.

## Gründe gegen fixe Quoten

Fixe gesetzliche Quoten sind aus folgenden Gründen die falsche Antwort, um den Frauenanteil in Führungsgremien zu erhöhen:

### ▶ Fixe Quoten schränken ein und erlauben keine Flexibilität

Private Unternehmen müssen aus ordnungspolitischen Überlegungen in der Auswahl ihrer Führungspersonen frei sein. Gesetzlich vorgeschriebene Quoten stellen die Grundsätze der Corporate Governance infrage und schränken die Aktionärsrechte ein. Fixe Quoten limitieren die Wahlfreiheit der Aktionäre. Deren Wahlrecht sollte nicht durch staatliche Vorschriften eingeschränkt werden.

▶ Fixe gesetzliche Quoten beeinträchtigen die Flexibilität.

Allgemein sind in den letzten Jahren die Anforderungen an Verwaltungsratsmitglieder gestiegen. Es ist daher wichtig, dass bei einer Verwaltungsratswahl die beste Kandidatur berücksichtigt wird. Die Einführung von fixen gesetzlichen Quoten gefährdet diesen Grundsatz. Die Aktionäre müssen die Flexibilität haben, sich für die beste Kandidatur zu entscheiden. Es muss möglich sein, in einem Jahr nur Männer zu wählen. In anderen Jahren kann es auch umgekehrt sein. Fixe gesetzliche Quoten beeinträchtigen diese Flexibilität.

Unternehmen sind grundsätzlich besser geeignet als der Gesetzgeber, um Frauen auf sämtlichen Hierarchiestufen den Aufstieg in Führungspositionen zu ermöglichen. Unternehmen können auf unternehmensspezifische Bedürfnisse besser Rücksicht nehmen als starre Quoten. Beispielsweise sind in technischen Branchen Frauen deutlich schlechter vertreten als in der Konsumgüterindustrie. Es stehen damit auch weniger Kandidatinnen zur Verfügung.

▶ In technischen Bereichen sind Frauen besonders stark untervertreten.

Von den Studienabgängern der Fachrichtung Maschinenbau sind lediglich sieben Prozent weiblich, im Bereich Informatik sind es 13 Prozent.<sup>10</sup> Das ist bedauerlich. Der Frauenanteil in den Studienrichtungen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT) muss erhöht werden. Dies bedingt insbesondere auch ein gesellschaftspolitisches Umdenken.

<sup>10</sup> Vgl. Bericht des Bundesrats vom 1. September 2010, Mangel an MINT-Fachkräften in der Schweiz, abrufbar unter: [www.bbt.admin.ch/aktuell/medien/00483/00594/index.html?lang=de&msg-id=34877](http://www.bbt.admin.ch/aktuell/medien/00483/00594/index.html?lang=de&msg-id=34877).



► «Ich bin gegen gesetzliche Frauenquoten. Wir müssen nicht die Symptome bekämpfen, sondern die Ursachen.»  
 Michèle Bergkvist, Geschäftsleitungsmitglied der Mobiliar

► Frauen sind heutzutage sehr gut ausgebildet – dieses Potenzial gilt es verstärkt zu nutzen.

#### ► Fixe Quoten wirken nur punktuell

Fixe Frauenquoten für Verwaltungsräte können dazu beitragen, den Anteil der Frauen in Verwaltungsräten formell zu erhöhen. Allerdings haben solche Quoten keinen positiven Effekt auf die Vertretung der Frauen in der Geschäftsleitung sowie im oberen und mittleren Management. Dies bestätigen die Erfahrungen aus Norwegen: Während der Frauenanteil in Verwaltungsräten bei knapp 40 Prozent liegt, sind Frauen auf der Managementstufe nach wie vor stark untervertreten. Die Quote hat in Norwegen nicht dazu geführt, dass sich der Frauenanteil im Kader und in der Geschäftsleitung systematisch und nachhaltig erhöht hat.<sup>11</sup>

#### ► Keine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Fixe gesetzliche Frauenquoten für Verwaltungsräte verbessern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht. Die gesetzliche Frauenquote setzt keine Anreize, flexible Arbeitsbedingungen zu fördern. Besser geeignet als der Gesetzgeber ist der Arbeitgeber. Er hat die Möglichkeit, die betrieblichen Notwendigkeiten und die familiären Bedürfnisse des Personals bestmöglich zu vereinbaren. Will man Frauen nicht benachteiligen, muss der Hebel nicht bei der Quote angesetzt werden. Stattdessen müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es Männern und Frauen ermöglichen, Beruf und Familie besser zu vereinbaren. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist als Mittel zur optimalen Ausschöpfung qualifizierter Arbeitskraftressourcen letztlich auch im Interesse der Wirtschaft.

## Wirtschaft will mehr Frauen in Führungspositionen

Dass der Frauenanteil in Führungspositionen der Wirtschaft erhöht werden soll, steht ausser Frage – und zwar sowohl in Verwaltungsräten als auch auf der operativen Führungsebene.<sup>12</sup> Dafür sprechen nebst der Gleichberechtigung auch volks- und betriebswirtschaftliche Gründe:

#### ► Potenzial von hoch qualifizierten Frauen nutzen

Frauen sind heutzutage so gut ausgebildet wie nie zuvor, an den Universitäten sind sie längst in der Mehrzahl. Es ist volkswirtschaftlich unsinnig, Frauen zuerst teuer auszubilden und ihr Potenzial anschliessend nicht zu nutzen. Gerade in der rohstoffarmen Schweiz ist es enorm wichtig, das vorhandene Wissen auch effektiv zu nutzen. Der demografische Wandel sowie die Zuwanderungsdebatte verstärken dieses Argument zusätzlich. Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften wird sich in manchen Branchen verschärfen, sodass in einigen Jahren ein akuter Fachkräftemangel herrscht.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Aagoth Storvik und Mari Teigen, Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin 2010, S. 3, abrufbar unter: <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf>.

<sup>12</sup> Ruth Derrer Ballardore und Silvia Oppliger, Taten statt Quoten: Damit mehr Frauen in Führungspositionen kommen, «Schweizer Arbeitgeber», 3. Ausgabe 2011, S. 14 ff., abrufbar unter: [http://www.arbeitgeber.ch/files/Arbeitsmarkt/Derrer\\_Oppliger\\_FrauenF%C3%BChrung1%5B1%5D.pdf](http://www.arbeitgeber.ch/files/Arbeitsmarkt/Derrer_Oppliger_FrauenF%C3%BChrung1%5B1%5D.pdf).

<sup>13</sup> Bericht des Bundesrats vom 1. August 2010, Mangel an MINT-Fachkräften in der Schweiz, S. 3, abrufbar unter: [http://www.sbf.admin.ch/htm/dokumentation/publikationen/uni/Bericht\\_Fachkraeftemangel\\_de.pdf](http://www.sbf.admin.ch/htm/dokumentation/publikationen/uni/Bericht_Fachkraeftemangel_de.pdf).

▶ Unternehmen mit Frauen in Führungspositionen haben einen Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt.

▶ Gemischte Teams sind langfristig erfolgreicher.



▶ «Es braucht mehr als reine Lippenbekenntnisse – es braucht konkrete Rahmenbedingungen, aber auch einen Wandel in der Kultur jedes Unternehmens.» Joanne Burgener, Partnerin PwC

### ▶ Positionierung als attraktiver Arbeitgeber

Mit einem klaren Bekenntnis zur Chancengleichheit für Frauen und Männer und zur Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung können sich Unternehmen im zunehmenden Wettbewerb um Arbeitskräfte (*«war for talents»*) als attraktive Arbeitgeber positionieren. Frauen in Führungspositionen sind der beste Beweis dafür, dass die Firmen den Worten auch Taten folgen lassen. Unternehmen mit einer angemessenen Vertretung beider Geschlechter in den Führungsgremien sind Vorbilder für die gesamte Wirtschaft und stärken damit deren Glaubwürdigkeit. Dies ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt, auf den kein Unternehmen freiwillig verzichten sollte.

### ▶ Bessere Leistung und Unternehmenskultur

Mehrere Studien haben bereits belegt, dass ein ausgewogener Frauenanteil in Führungsgremien das Betriebsklima positiv fördert. Zudem scheint ein direkter Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil und der Performance eines Unternehmens zu bestehen.<sup>14</sup> Geschlechtlich gemischte Teams sind langfristig erfolgreicher als reine Männergremien.

## Bessere Rahmenbedingungen fördern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Damit mehr Frauen Führungspositionen wahrnehmen können, braucht es gute Rahmenbedingungen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie muss für beide Elternteile möglich sein, sodass Frauen wie auch Männer einer regelmässigen Erwerbstätigkeit nachgehen können.

Einen wesentlichen Beitrag dazu leisten Tagesstrukturen, wie sie im Ausland schon lange existieren. Sie erleichtern die Berufstätigkeit beider Elternteile. Fixe Tagesstrukturen ermöglichen eine ganzheitliche Betreuung der Kinder und helfen, Beruf und Familie besser zu vereinbaren. Frauen und Männer haben mit einem guten Angebot an Tagesstrukturen eher die Möglichkeit, sich am Erwerbsleben zu beteiligen und ihre Karrierepläne zu verwirklichen. In der Schweiz wurden in einigen Kantonen im Zusammenhang mit dem Beitritt zum HarmoS-Konkordat Blockzeiten eingeführt. Dies ist eine erste sinnvolle Massnahme, um Frauen mit Kindern die Berufstätigkeit zu ermöglichen. Leider ist das Angebot an Tagesstrukturen wie Blockzeiten oder Tagesschulen in vielen Teilen der Schweiz immer noch ungenügend. Aufgrund der gesellschaftlichen Veränderungen wäre es an der Zeit, dass Kantone und Gemeinden aktiv werden und Tagesstrukturen fördern beziehungsweise deren Zugang ermöglichen. Damit erhöhen sie auch ihre Standortattraktivität.<sup>15</sup> Von einer Bundesregelung beziehungsweise von Subventionstatbeständen auf Bundesebene ist hingegen mit Rücksicht auf das Subsidiaritätsprinzip klar abzusehen.

Ein zusätzliches Problem stellen auch fehlende Kinderbetreuungsplätze dar. Um das unzureichende Angebot von Kinderbetreuungsmaßnahmen zu verbessern, müssen die heute vorherrschenden bürokratischen Hürden beseitigt werden. Es kann nicht sein, dass staatliche Vorschriften über die Anzahl Toiletten, lufttechnischer Anlagen usw. private Initiativen für die Eröffnung und den Betrieb von Kindertagesstätten abwürgen. Auch hier ist von einer Bundesregelung

<sup>14</sup> Vgl. Credit Suisse Research Institute, Gender Diversity and the Impact on Corporate Performance, abrufbar unter: <https://infocus.credit-suisse.com/app/article/index.cfm?fuseaction=OpenArticle&aoid=360157&lang=DE>.

<sup>15</sup> Christian Aeberli und Hans-Martin Binder, Das Einmaleins der Tagesschule, Leitfaden von Avenir Suisse vom Juli 2005, abrufbar unter: <http://www.avenir-suisse.ch/423/das-einmaleins-der-tagesschule>.

► Fehlanreize müssen abgebaut werden, um Frauen im Arbeitsmarkt zu integrieren.

► Folgende Massnahmen sind wirksam:

- Chancen- statt Ergebnisgleichheit
- Selbstregulierung im Swiss Code
- Ziele auf Unternehmensstufe
- Strukturelle Verbesserungen
- Öffentliches Bekenntnis



► «Damit mehr Frauen in Führungspositionen kommen, braucht es ein gezieltes Engagement der Unternehmensspitze sowie grundsätzliche Veränderungen bei der Unternehmenskultur und beim strategischen Denken.»  
Thomas Daum, Direktor Schweizerischer Arbeitgeberverband

beziehungsweise einem Subventionstatbestand auf Bundesebene mit Rücksicht auf das Subsidiaritätsprinzip klar abzusehen.

Wichtig ist auch der Abbau von Fehlanreizen, die den Zweitverdienst aus finanziellen Gründen oftmals unattraktiv machen. Wenn beide Elternteile arbeiten, zahlen sie zusätzliche Einkommenssteuern und erhalten weniger einkommensabhängige Prämiensubventionen. Aufgrund des höheren Grenzsteuersatzes und der gestiegenen Ausgaben für die Kinderkrippe lohnt es sich für den Zweitverdiener nicht zu arbeiten (sog. Schwelleneffekt). Ein Rezept gegen diese Fehlanreize ist der Abbau der Subventionen, unter gleichzeitiger Senkung der Einkommenssteuern für den Mittelstand. Alternativ sind auch erhöhte steuerliche Abzüge für Fremdbetreuungskosten denkbar. Von solchen Massnahmen profitieren nicht nur einzelne Familien, sondern die gesamte Volkswirtschaft.<sup>16</sup> Entsprechend unterstützt die Wirtschaft politische Vorstösse, die in diese Richtungen zielen und definierten Leitlinien entsprechen.

## Massnahmen der Wirtschaft: Ziele statt Quoten

Aufgrund ihres wirtschaftlichen Interesses sowie des zunehmenden politischen Drucks muss die Wirtschaft die bessere Vertretung von Frauen in der Unternehmensführung unbedingt fördern. Folgende Massnahmen sind denkbar, um den Frauenanteil in den Verwaltungsräten sowie im mittleren und oberen Kader wirksam voranzubringen:

### ► Chancen- statt Ergebnisgleichheit

Anstatt mit einer fixen gesetzlichen Frauenquote – beschränkt auf den Verwaltungsrat – Ergebnisgleichheit anzustreben, braucht es Chancengleichheit. Männer und Frauen müssen dieselben Chancen erhalten, an die Spitze von Unternehmen zu gelangen. Die Wirtschaft soll Frauen auf sämtlichen Stufen besser integrieren und ihnen ermöglichen, ins mittlere und obere Management und schliesslich in die Unternehmensführung aufzusteigen. Massnahmen wie etwa diskriminierungsfreie Beförderungssysteme sind nachhaltiger als fixe Frauenquoten und daher zu bevorzugen. Während fixe Quoten die Zusammensetzung der Verwaltungsräte lediglich auf der gesetzlichen Ebene zu lösen versuchen, setzen andere Massnahmen auf der Unternehmensstufe an. Dies bringt entscheidende Vorteile mit sich. Unternehmen sind sich gewohnt, interne Ziele zu setzen und geeignete Massnahmen zur Zielerreichung zu treffen. Sie sind daher besser in der Lage als der Gesetzgeber, für ihr Unternehmen geeignete Ziele und Massnahmen festzulegen, die Frauen auf sämtlichen Hierarchiestufen einen beruflichen Aufstieg ermöglichen.

Chancengleichheit muss selbstverständlich auch mit Lohngleichheit einhergehen. Arbeitgeber sollen gleichwertige Arbeit geschlechterneutral entschädigen.<sup>17</sup> Diese Forderung nach Gleichberechtigung von Mann und Frau ergibt sich aus dem Gleichstellungsartikel der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft.<sup>18</sup> Auch das Gleichstellungsgesetz verpflichtet alle Arbeitgeber in der Schweiz, Lohndiskriminierungen zu beseitigen.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> Monika Bütler und Christian Marti, Staatliche Steuern und Transfers und ihre Folgen für den Mittelstand, in: Patrick Schellenbauer und Daniel Müller-Jentsch, Der strapazierte Mittelstand, Avenir Suisse und Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich 2012, S. 149 ff.

<sup>17</sup> Ruth Derrer Balladore, Lohngleichheit, Positionspapier des Schweizerischen Arbeitgeberverbands vom September 2011, abrufbar unter: [www.arbeitgeber.ch/files/Wahlplattform/Positionspapier\\_Lohn.pdf](http://www.arbeitgeber.ch/files/Wahlplattform/Positionspapier_Lohn.pdf).

<sup>18</sup> Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, Art. 8 Abs. 3, abrufbar unter: <http://www.admin.ch/ch/d/sr/101/a8.html>.

<sup>19</sup> Bundesgesetz vom 24. März 1995 über die Gleichstellung von Mann und Frau, Art. 3 Abs. 1, SR151.1, abrufbar unter: [http://www.admin.ch/ch/d/sr/151\\_1/a3.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/151_1/a3.html).

▶ Die funktionierende Selbstregulierung ist ein Standortvorteil für die Schweiz.

### ▶ Selbstregulierung im Swiss Code

Der *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance* (Swiss Code) hat sich in den letzten zehn Jahren bewährt.<sup>20</sup> Das System der Selbstregulierung funktioniert in der Schweiz und lässt den Unternehmen die notwendige Gestaltungsfreiheit. Dies ist auch ein wichtiger Standortvorteil der Schweiz als international erfolgreicher Wirtschaftsplatz.

Bereits der heutige Swiss Code fordert eine ausgewogene Zusammensetzung des Verwaltungsrats («Diversität»). Diese Formulierung umfasst nicht nur die Geschlechterfrage, sondern auch weitere Kriterien wie Fachwissen, Erfahrungen, Herkunft und Bildungshintergrund. Um expliziter darauf hinzuweisen, dass die Diversität auch die angemessene Vertretung von Frauen in den Verwaltungsräten umfasst, muss der Swiss Code entsprechend konkretisiert werden.

Einen solchen Ansatz hat Schweden gewählt, um den Frauenanteil in Verwaltungsräten zu erhöhen. Das schwedische Pendant zum Swiss Code, der *Swedish Corporate Governance Code*, weist ebenfalls auf eine ausgewogene Zusammensetzung des Verwaltungsrats hin:<sup>21</sup>

▶ Schweden kennt eine Formulierung im Swedish Code, die eine ausgeglichene Zusammensetzung des Verwaltungsrats fordert.

*«The board is to have a composition appropriate to the company's operations, phase of holders' meeting are collectively to exhibit diversity and breadth of qualifications, experience and background. The company is to strive for equal gender distribution on the board.»*

Eine Anpassung des Swiss Code wird als alleinige Massnahme kaum ausreichen, um den Frauenanteil in Führungsgremien von Unternehmen zu erhöhen. Es ist allerdings ein wichtiges Zeichen und untermauert die übrigen Bestrebungen der Wirtschaft, die parallel dazu stattfinden müssen.

### ▶ Ziele auf Unternehmensstufe

Unternehmensinterne Ziele sind ein Schlüssel dazu, dass Frauen in Zukunft vermehrt Führungspositionen wahrnehmen. Dieser Ansatz bringt den entscheidenden Vorteil, dass sich Unternehmen und deren Mitarbeitende gewohnt sind, basierend auf Zielen zu führen und sich an solchen zu orientieren.

▶ Unternehmen setzen sich interne Ziele und führen nach dem Grundsatz «*comply or explain*».

Konkrete Zielvorgaben legen fest, wie viele Frauen auf bestimmten Kaderstufen befördert werden sollen. Erfüllt ein Vorgesetzter die Ziele nicht, muss er erklären, wieso er keine Kandidatinnen gefunden hat («*comply or explain*»). Dieser Grundsatz hat sich innerhalb der Corporate Governance etabliert und wird allgemein akzeptiert. Entsprechend sind sich Führungspersonen gewohnt, nach dieser Regel zu führen. Weiter erhalten Personalverantwortliche beispielsweise die Vorgabe, auf jede «Shortlist» für eine Stellenbesetzung zwingend eine Frau zu setzen. Damit erhalten Frauen im Bewerbungsprozess bessere Chancen.

<sup>20</sup> economiesuisse (Hrsg.), *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance*, Zürich 2007, abrufbar unter: <http://www.economiesuisse.ch/de/PDF%20Download%20Files/>.

<sup>21</sup> Swedish Corporate Governance Board, *The Swedish Corporate Governance Code*, Ziffer 4.1., abrufbar unter: <http://www.corporategovernanceboard.se/the-code/current-code>.

► Chancengleichheit ist besser als eine gesetzliche Quote. Dazu gehören beispielsweise fairere Einstellungs- und Beförderungsverfahren.

► Beispiele von Schweizer Unternehmen zeigen, dass sie den Handlungsbedarf erkannt haben und bereit sind, sich interne Ziele zu setzen.



► «Ich setze mich persönlich stark dafür ein, Rahmenbedingungen für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu schaffen. Flexible Arbeitsformen und Teilzeitmodelle auf allen Hierarchiestufen sind entscheidend, um Frauen zu gewinnen und langfristig zu binden.» Petra Jenner, CEO Microsoft Schweiz

Eine Verbesserung der Selektions-, Einstellungs- und Beförderungsverfahren kann wesentlich zur Chancengleichheit von Mann und Frau beitragen. Fachleute empfehlen, die Entscheidungsgrundlage für Einstellungen und Beförderungen objektiver und umfassender auszugestalten, sodass subjektive Verzerrungen in der Beurteilung weiblicher Mitarbeiter weitgehend ausgeschaltet werden. Spezielle Fähigkeiten, die Frauen erworben haben, sind mitzubersichtigen. Erfahrungen zeigen, dass Frauen dort die besten Karrierechancen haben, wo strikte Ergebnisorientierung herrscht. Selbstverständlich gehören auch geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen in dieses Massnahmenpaket.<sup>22</sup>

Etliche Unternehmen haben den Nachholbedarf bezüglich Frauen in Führungspositionen bemerkt und Massnahmen eingeleitet.

#### IBM Schweiz

Bei IBM Schweiz sind mittlerweile ein Drittel der Beförderungen Frauen vorbehalten.<sup>23</sup> Es existieren somit interne Ergebnisquoten. Zusätzlich hat IBM Schweiz ein firmeninternes Frauennetzwerk eingeführt. Die Plattform fördert den Erfahrungsaustausch unter den Mitarbeiterinnen.

#### Roche

2010 setzte sich die Unternehmensführung von Roche ein «Gender Goal». Bis Ende 2014 sollen mindestens 20 Prozent der oberen Kaderleute Frauen sein. Diese Vorgabe ist explizit Teil der Unternehmensstrategie. Roche hat diverse Massnahmen beschlossen, um dieses Ziel zu erreichen. So wurden beispielsweise die Beförderungs- und Einstellungsverfahren fairer gestaltet. Eine Richtlinie besagt, dass eine Person, die eine Führungsposition anstrebt, von Männern und Frauen interviewt und bewertet werden muss.<sup>24</sup>

#### ► Strukturelle Verbesserungen auf Unternehmensstufe

Mit flexiblen Arbeitsmodellen für Frauen und Männer – insbesondere auch für Führungskräfte – ermöglichen Unternehmen ihren Mitarbeitenden, Beruf und Familie besser zu vereinbaren. Das entspricht nicht nur dem Bedürfnis vieler weiblicher Führungskräfte, sondern immer mehr auch dem Wunsch von Männern in Führungspositionen. Arbeitgeber sollten klare Regeln erlassen, die die Möglichkeiten der Teilzeitarbeit im Betrieb grundsätzlich festlegen. Dies verhindert Willkür und schafft gleiche Voraussetzungen für Frauen und Männer.<sup>25</sup>

Neben einer Veränderung der Arbeitsmodelle können Unternehmen auch familienergänzende Kinderbetreuungsmassnahmen fördern oder Betreuungsgutscheine an die Mitarbeitenden abgeben.

<sup>22</sup> Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG), Darf's auch eine Frau sein? Berufe haben kein Geschlecht. Eine Zusammenfassung der Untersuchung von Stelleninseraten und Empfehlungen, bestellbar unter: <http://www.ebg.admin.ch/dokumentation/00012/00194/00202/index.html?lang=de>.

<sup>23</sup> Vincenzo Capodici, Frage des Tages: Frauenquote in der Wirtschaft?, «Tages-Anzeiger» online vom 11. Februar 2011, abrufbar unter: [http://www.tagesanzeiger.ch/taplus/standard/Frage-des-Tages-Frauenquote-in-der-Wirtschaft/story/10803973?dossier\\_id=1726](http://www.tagesanzeiger.ch/taplus/standard/Frage-des-Tages-Frauenquote-in-der-Wirtschaft/story/10803973?dossier_id=1726).

<sup>24</sup> SECO, Frauen in Führungspositionen: So gelingt's, Dezember 2010, Bern, S. 72 ff., abrufbar unter: <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/22286.pdf>.

<sup>25</sup> Mehr zum Thema Teilzeitarbeit auch für Männer: [www.teilzeitmann.ch](http://www.teilzeitmann.ch).



► «Kein Unternehmen kann es sich leisten, auf die Frauen zu verzichten. Ich bin überzeugt, dass Diversity dazu beiträgt, ein Unternehmen erfolgreicher zu machen. Unser Ziel ist es deshalb, jene Barrieren abzubauen, die Frauen heute davon abhalten, Führungspositionen zu übernehmen.» Klaus-Peter Röhler, CEO Allianz Suisse

### Allianz Suisse

Die Allianz Suisse baut den Anteil von Frauen in Führungspositionen weiter aus. Dafür hat sie zahlreiche Initiativen gestartet:<sup>26</sup>

- Allianz 100 Sponsoring-Programm: ein gruppenweites Programm zur Förderung weiblicher Potenzialträger durch Topmanager der Allianz;
- Mentoring-Programme für Frauen;
- Gründung des Frauennetzwerks «Women in dialogue – Experience. Ideas. Visions.»;
- Flexible Arbeitszeitmodelle, Home Office- und Jobsharing-Lösungen auf allen Stufen;
- Einrichtung einer Kinderkrippe am neuen Hauptsitz in Wallisellen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

### ► Öffentliches Bekenntnis der Wirtschaft: Frauen in Führungspositionen sind willkommen!

Das Topmanagement muss glaubwürdig den Willen zeigen, Frauen in Führungspositionen zu haben. Dies ist im Interesse des Unternehmens und bringt verschiedene ökonomische Vorteile mit sich. Folgende Massnahmen der Wirtschaft können helfen, die Öffentlichkeit auf das Thema *Frauen in Führungspositionen* zu sensibilisieren:

- **Mentoring-Programme:** (Board)Mentoring-Programme sind Initiativen, die zum Ziel haben, den Frauenanteil in der Unternehmensführung ohne staatliche Einflussnahme zu erhöhen. Im Rahmen solcher Programme übernehmen erfahrene CEOs und Verwaltungsratspräsidenten eine Mentorenrolle für aufstrebende Kaderfrauen und unterstützen diese auf ihrem Weg in die oberste Führungsetage. Es gibt auch Ansätze, in welchen Unternehmen die Initiative übernehmen und nicht die Kandidatinnen. Unternehmen verschreiben sich den Zielen eines Förderungsprogramms und bereiten talentierte Frauen gezielt auf ihre zukünftigen Aufgaben als Führungspersonen vor. Sie unterzeichnen eine Absichtserklärung, die sowohl für das Unternehmen wie auch für die betreffende Frau verbindlich ist. Die Frauen besuchen obligatorische Weiterbildungskurse und werden so auf ihre Rolle als zukünftige Führungsperson vorbereitet.<sup>27</sup>

**Allianz Suisse, PWC und ZKB** haben Mentoring-Programme für Frauen eingeführt, in welchen erwerbstätige Frauen in ihrer Karriereplanung unterstützt werden. Zudem werden Frauen gezielt auf zukünftige Führungspositionen vorbereitet.<sup>28</sup>

- **Organisationen und Plattformen:** Netzwerke wie der *Female Board Pool* stärken die Visibilität von Frauen, die sich für eine Führungsposition eignen und interessieren.<sup>29</sup> Zudem unterstützen sie Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Kandidatinnen. Solche Initiativen sind ein wichtiges Zeichen, dass grundsätzlich gut qualifizierte Führungsfrauen zur Verfügung stehen.

<sup>26</sup> Informationen von Hans-Peter Nehmer, Leiter Unternehmenskommunikation, Allianz Suisse AG vom 7. Dezember 2012.

<sup>27</sup> Aagoth Storvik und Mari Teigen, Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin 2010, S. 10, abrufbar unter: <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf>.

<sup>28</sup> SECO, Frauen in Führungspositionen: So gelingt's, Dezember 2010, Bern, S. 72 ff., abrufbar unter: <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/22286.pdf>.

<sup>29</sup> Vgl. Website des Female Board Pool, abrufbar unter: <http://www.female-board-pool.com/>.

- **Anlässe:** Mittels öffentlicher Anlässe kann die Wirtschaft ebenfalls auf die Untervertretung von Frauen in Führungsgremien aufmerksam machen. Beispiele hierzu sind aus den USA bekannt: Im Juni 2012 fand an der Wall Street der Event «*Moving the needle*» statt, an dem rund 150 potenzielle Verwaltungsrätinnen der Öffentlichkeit vorgestellt wurden.<sup>30</sup>
- **Visibilität:** Unternehmen müssen mit guten Beispielen vorangehen und ihr Engagement für mehr Frauen in Führungspositionen öffentlich kommunizieren. Etliche Unternehmen gehen in ihren Geschäftsberichten bereits auf konkrete Ziele und Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen ein. Dies dient der Sensibilisierung und zeigt Wege auf, wie Unternehmen den Frauenanteil in Führungspositionen erhöhen können. Die öffentliche Debatte hat das Bewusstsein für die Wichtigkeit von gemischtgeschlechtlichen Führungsgremien gestärkt. Nun gilt es den Einsatz zu verstärken, damit gesetzliche Quotenregelungen obsolet werden.

► Schweizer Unternehmen anerkennen Handlungsbedarf und haben in den letzten Jahren konkrete Massnahmen eingeführt, um mehr Führungspositionen mit Frauen zu besetzen.

#### **Zürcher Kantonalbank (ZKB)**

Dank geeigneter Massnahmen ist es der ZKB gelungen, den Frauenanteil auf sämtlichen Unternehmensstufen systematisch zu erhöhen:

- Flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitstellen auf allen Hierarchiestufen;
- Finanzielle Beiträge an Fremdbetreuung;
- Ausbildungsprogramme für Frauen (z. B. Board Mentoring Program);
- Unterstützung bei Wiedereinstieg nach Mutterschaftsurlaub.

Der Frauenanteil im Kader liegt bei der ZKB 2011 bereits bei 32 Prozent.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Helene Aecherli, Andere Länder, andere Quoten, «Annabelle» vom 12. September 2012, S. 74 ff.

<sup>31</sup> ZKB Gender Monitoring 2011.

## Fazit: Wirtschaft will mehr Frauen in Führungspositionen, aber ohne Quoten!

► Der Frauenanteil in Führungspositionen muss erhöht werden – aber ohne fixe Quote. Chancengleichheit, Ziele und geeignete Strukturen wirken nachhaltiger.

Trotz diverser Bemühungen sind Frauen in Führungspositionen von Schweizer Unternehmen nach wie vor untervertreten. Es besteht zweifelsohne dringender Handlungsbedarf, um Frauen den Zugang in wirtschaftliche Führungsgremien zu ermöglichen. Die Wirtschaft kann es sich nicht länger leisten, auf das Potenzial von hoch qualifizierten Frauen zu verzichten.

Die Einführung einer fixen gesetzlichen Frauenquote ist allerdings der falsche Weg, um Frauen den Aufstieg in Führungspositionen zu erleichtern. Statt fixer gesetzlicher Quoten braucht es freiwillige Massnahmen auf Unternehmensstufe. Unternehmen setzen sich auf sämtlichen Hierarchiestufen interne Ziele. Zudem fördern sie Chancengleichheit aktiv, indem beispielsweise diskriminierungsfreie Einstellungs- und Beförderungsverfahren eingeführt werden. Diverse Beispiele zeigen, dass das Bewusstsein der Unternehmen in den letzten Jahren gewachsen ist. Schliesslich umfasst ein nachhaltiger Ansatz auch familiengerechte Rahmenbedingungen. Dazu gehören Tagesstrukturen, ein ausreichendes Angebot an Fremdbetreuungsmöglichkeiten, der Abbau bürokratischer Vorschriften und die Beseitigung finanzieller Fehlanreize.

### Rückfragen:

Ruth Derrer Balladore: [derrer@arbeitgeber.ch](mailto:derrer@arbeitgeber.ch)

Meinrad Vetter: [meinrad.vetter@economiesuisse.ch](mailto:meinrad.vetter@economiesuisse.ch)

### Impressum

Schweizerischer Arbeitgeberverband  
Hegibachstrasse 47, Postfach, CH-8032 Zürich  
[www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)

economiesuisse, Verband der Schweizer Unternehmen  
Hegibachstrasse 47, Postfach, CH-8032 Zürich  
[www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)