
POSITION

Frauenquote: Der falsche Weg zum richtigen Ziel

22. Mai 2018

- Frauen leisten einen wichtigen Beitrag zu einer erfolgreichen Wirtschaft, obwohl sie heute noch oft die Doppelbelastung in Beruf und Familie stemmen müssen.
- Die Gesellschaft altert, die Frauen sind gut ausgebildet und besonders Mütter äussern häufig den Wunsch, mehr zu arbeiten. All dies ruft nach Rahmenbedingungen, damit Frauen und Mütter stärker erwerbstätig sein können.
- Die Unternehmen sollen insbesondere mit flexiblen Arbeitszeiten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen und allfällige Stereotypen überwinden.
- Die Wirtschaft ist bereits seit Jahren aktiv in der Förderung von Frauen für Führungsgremien. Ihren diversen Initiativen der letzten Jahre sollen weitere folgen – auf Ebene der Branchen oder der einzelnen Betriebe.
- Gesetzliche Frauenquoten lehnt der Schweizerische Arbeitgeberverband hingegen ab. Das Beispiel Norwegen zeigt, dass Quoten nicht wie gewünscht wirken: Sie führten nicht zur Vergrösserung des Pools potenzieller weiblicher Führungskräfte im mittleren Management und nur ein kleiner Kreis von Frauen teilte sich die zusätzlichen Verwaltungsratsmandate. Damit lässt sich der massive Eingriff in den Rekrutierungsprozess von Schlüsselpositionen der Unternehmen erst recht nicht rechtfertigen.

AUSGANGSLAGE

Am 23. November 2016 hat der Bundesrat die Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts bzw. des Aktienrechts zuhanden des Parlaments verabschiedet. Im Rahmen dieser Revision wird eine Frauenquote in Führungsgremien vorgeschlagen: Im Verwaltungsrat börsenkotierter Gesellschaften mit mehr als 250 Mitarbeitenden sollen mindestens 30 Prozent Frauen sitzen, in der Geschäftsleitung mindestens 20 Prozent. Erfüllt ein Unternehmen diese Richtwerte nicht, soll es im Vergütungsbericht die Gründe sowie Massnahmen zur Verbesserung darlegen, nach dem sogenannten «Comply-or-explain-Ansatz».

FAKTEN UND ZAHLEN

Die Erwerbs- und Ausbildungssituation der Frauen

Im Jahr 2017 waren im Schweizer Arbeitsmarkt 46 Prozent (2,2 Millionen) Frauen und 54 Prozent (2,5 Millionen) Männer erwerbstätig. Seit 2012 ist die im internationalen Vergleich bereits sehr hohe Erwerbstätigenquote der 15- bis 64-jährigen Personen um weitere 1,3 Prozentpunkte auf 79,8 Prozent gestiegen. Diese Zunahme kam hauptsächlich durch die bessere Arbeitsmarktintegration der Frauen zustande: Ihre Quote stieg um 2,2 Prozentpunkte, jene der Männer um 0,4 Prozentpunkte.

Der Trend zu mehr Teilzeitpensen im Schweizer Arbeitsmarkt ist - wie in den meisten anderen europäischen Ländern auch - überwiegend auf die hohe Zahl Teilzeit arbeitender Frauen zurückzuführen. Ein entscheidender Grund dafür ist die Betreuung des Nachwuchses, weswegen nach wie vor zumeist die Mütter im Beruf kürzertreten.

Rund 14 Prozent der Mütter, deren jüngstes Kind unter 25-jährig ist, geben an, unterbeschäftigt zu sein. Es ist davon auszugehen, dass sie infolge der Kinderbetreuung weniger arbeiten können, als dass sie es sich wünschen. Dieses ungenutzte Potenzial wiegt umso schwerer, als gut 86 Prozent der Frauen über eine Fachkräfteausbildung (Sek-II- oder Tertiärstufe) verfügen.

Frauen in Geschäftsleitung und Verwaltungsrat

Der heute als noch zu gering bewertete Frauenanteil in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen hat unterschiedliche Ursachen und muss deshalb auch unterschiedlich angegangen werden. Ein Verwaltungsrat¹ hat eine grundlegend andere Funktion als ein Mitglied der Geschäftsleitung: Er beeinflusst die strategische Ausrichtung des Unternehmens, legt die groben Leitlinien auf mehrere Jahre hinaus fest und stellt die Vertretung der Aktionäre bzw. der Eigentümer dar. Nicht jedes Geschäftsleitungsmitglied ist per se ein guter Verwaltungsrat. Insofern mündet eine operative Karriere nicht automatisch in ein Verwaltungsratsmandat.

Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten wächst kontinuierlich - auch ohne Quote: Seit 2010 ist er gemäss Schillingreport, der jährlich die Situation bei den 118 grössten Unternehmen der Schweiz untersucht, um neun Prozentpunkte auf aktuell 19 Prozent gestiegen. Positiv ist zudem auch, dass bei jeder vierten neu zu besetzenden Verwaltungsratsposition eine Frau gewählt wird. In den Geschäftsleitungen steigt der Anteil im langfristigen Verlauf ebenfalls, allerdings auf einem tieferen Niveau. Auffällig ist insbesondere, dass Frauen viel schneller als Männer diese Topmanagement-Positionen wieder verlassen.

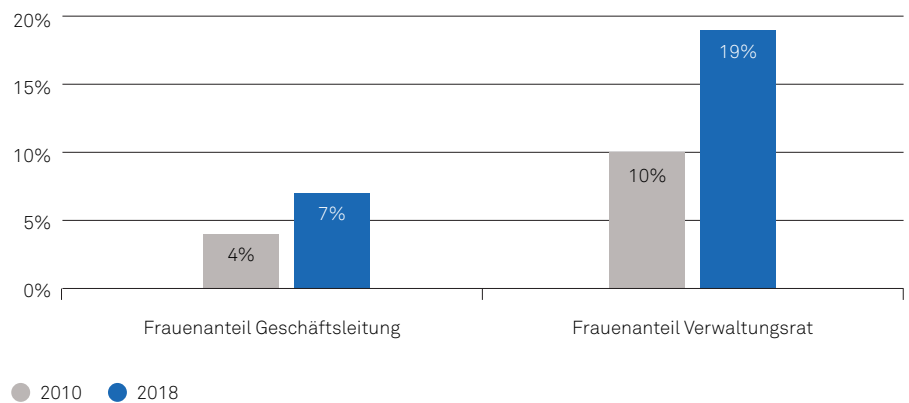
Die Erwerbstätigenquote stieg in den letzten Jahren hauptsächlich dank der besseren Arbeitsmarktintegration der Frauen.

Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten wächst kontinuierlich - auch ohne Quote.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden nicht sowohl männliche als auch weibliche Sprachformen verwendet. Die Personenbezeichnungen gelten jeweils für beide Geschlechter.

Abbildung

ENTWICKLUNG DES FRAUENANTEILS IN GESCHÄFTSLEITUNGEN UND VERWALTUNGSRÄTEN



Quelle: Schillingreport 2018

Vor allem in technik- und forschungsorientierten Branchen fehlt die Pipeline für künftige weibliche Chefs.

Eine bessere Frauenvertretung in Verwaltungsräten resultiert nicht von heute auf morgen. Denn die durchschnittliche Verweildauer in einem Gremium mit strategischer Perspektive beträgt rund acht Jahre.

Die Problematik in Geschäftsleitungen ist eine andere: Zwar gibt es genügend gut ausgebildete Frauen. Heute sind über die Hälfte der Studienabgänger Frauen. Sie studieren aber nur selten Fächer wie Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT). Es fehlt deshalb die Pipeline für künftige weibliche Chefs vor allem in technik- und forschungsorientierten Branchen. Insbesondere in der Geschäftsleitung ist aber branchenspezifisches Fachwissen zentral. Für viele Geschäftsleitungsfunktionen ist es zudem ausschlaggebend, dass «Frau» finanzielle Ergebnisverantwortung für Unternehmenseinheiten getragen hat. Da sich viele Frauen aber früh für eine Service- statt eine Business-Funktion entscheiden – zum Beispiel die Bereiche Human Resources, Marketing, Finanz- und Rechnungswesen oder Stabsfunktionen –, fehlt ihnen diese Erfahrung. Das erweist sich für den Aufstieg in eine Geschäftsleitung oft als nachteilig, weil dieser Sprung aus solchen Bereichen viel schwieriger ist. Angesichts dieser Ausgangslage zeigt aber der bisher erreichte Frauenanteil in Geschäftsleitungen, dass die Unternehmen gezielt versuchen, auch Frauen aus Service-Funktionen zu befördern.

Erfahrungen mit Frauenquoten im Ausland

Norwegen legte 2003 eine Quote von 40 Prozent Frauen im Verwaltungsrat von börsenkotierten Unternehmen fest und setzte diese Vorgabe 2008 mit Zwang durch. Von 563 von der Quote betroffenen Firmen blieben nur 179 übrig, da viele dekotierten, um der Quote zu entgehen. Im Ergebnis wirkte die Quotenregelung nicht nachhaltig, da sie nicht zur Vergrößerung des Pools potenzieller weiblicher Führungskräfte im mittleren Management beitrug. Zudem zeigte sich, dass nur ein kleiner Kreis von Frauen sich die zusätzlichen Mandate teilt.

POSITION, FORDERUNGEN UND ARGUMENTE

Grosses Eigeninteresse und freiwilliges Engagement der Wirtschaft

Frauen und Mütter leisten einen wichtigen Beitrag zu einer erfolgreichen Wirtschaft. Gemischtgeschlechtliche Teams erzielen erwiesenermassen bessere Leistungen und die zunehmende Verknappung des Arbeitskräfteangebots macht es erforderlich, die verfügbaren, gut qualifizierten Arbeitskräfte noch besser für Führungspositionen zu gewinnen. Die Unternehmen haben die Zeichen der Zeit längst erkannt. Das ist eine ideale Grundlage für eigenverantwortliches Handeln, denn es wird mit einem Wettbewerbsvorteil belohnt.

Die Wirtschaft ist seit Jahren aktiv in der Förderung der Frauen für einen Verwaltungsrats- bzw. Geschäftsleitungssitz – schon lange, bevor der Bundesrat beschlossen hat, eine Frauenquote in die Vernehmlassung des Aktienrechts zu schicken. Einige Beispiele:

- 2013** Studie über die künftige Entwicklung des Frauenanteils in Verwaltungsräten² von 150 börsenkotierten Schweizer Publikumsgesellschaften: Unter anderem zeigte sich, dass der Frauenanteil seit 2008 zugenommen hat und dass drei Viertel der befragten Verwaltungsratspräsidenten planen, diesen weiter zu steigern.
- 2014** Überarbeiteter «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance»³: Er empfiehlt explizit eine angemessene Diversität der Verwaltungsratsmitglieder.
- 2015** Publikation «Frauen im Verwaltungsrat – 400 Vorschläge für Schweizer Gesellschaften»⁴: Sie porträtiert 400 Frauen, die sich für ein Verwaltungsratsmandat eignen bzw. bereits im Verwaltungsrat eines grösseren Unternehmens wirken.
- 2016** «Code of Conduct» für Personalberatungsfirmen bei der Rekrutierung von Mitgliedern eines Verwaltungsrats⁵: Das Ziel ist, dass diese mit entsprechenden Vorschlägen Einfluss auf die Diversität in Verwaltungsräten nehmen.
- 2017** Leitfaden «Mehr Frauen in Verwaltungsräte – 10 erprobte Tipps für die Praxis»⁶ zuhanden von Verwaltungsratspräsidenten und Vorsitzenden der Nominationsausschüsse: Mit praxiserprobten Handlungsempfehlungen soll die Geschlechtervielfalt in Verwaltungsräten von Schweizer Unternehmen gefördert werden.

Die Qualifikation ist entscheidend

Arbeitgeber rekrutieren nach verschiedenen Kriterien wie Fachwissen, Führungserfahrung oder Ausbildung und müssen im Einzelfall entscheiden können, welche Person am besten in das zu komplettierende Gremium passt. Mit einer Frauenquote wird ein Diversitätskriterium auf Kosten der anderen in den Vordergrund gerückt. Diese einseitige Fokussierung birgt die Gefahr, dass den Unternehmen beispielsweise wichtiges Know-how entgeht. Letztlich muss bei der Rekrutierung die Qualifikation entscheidend sein. Eine Quote – egal für welches Kriterium – stellt zudem einen hoheitlichen Eingriff in die Organisationsfreiheit der Unternehmen dar.

«Frauenförderung» statt Frauenquote

Der Schweizerische Arbeitgeberverband ist generell gegen Quoten. Der Ruf nach Quoten kommt in der Regel aus der Politik und ist mehr Effekthascherei als eine durchdachte, zielführende Massnahme. Zudem werden Quoten der Schweiz mit ihrer föderalen Demokratie und dynamischen, diversifizierten Wirtschaft nicht gerecht. Ein Lehrbeispiel ist die Forderung nach Quoten für Lehrlinge, die vor zehn Jahren aufgrund des Lehrstellenmangels erhoben wurde. Inzwischen bleiben jedes Jahr Tausende Lehrstellen unbesetzt.

Arbeitgeber müssen im Einzelfall entscheiden können, welche Person am besten in das zu komplettierende Gremium passt.

2 vgl. Schweizerischer Arbeitgeberverband: www.arbeitgeber.ch/arbeitsmarkt/neue-studie-zeigt-die-unternehmen-engagieren-sich-fuer-mehr-frauen-in-den-verwaltungsraeten/ (Mai 2018).

3 vgl. Economiesuisse: www.economiesuisse.ch/sites/default/files/publications/economiesuisse_swisscode_d_web.pdf (Mai 2018).

4 vgl. Schweizerischer Arbeitgeberverband: www.arbeitgeber.ch/arbeitsmarkt/frauen-im-verwaltungsrat-400-vorschlaege-fuer-schweizer-gesellschaften/ (Mai 2018).

5 vgl. Schweizerischer Arbeitgeberverband: www.arbeitgeber.ch/tag/code-of-conduct/ (Mai 2018).

6 vgl. Schweizerischer Arbeitgeberverband: www.arbeitgeber.ch/arbeitsmarkt/ein-kompass-fuer-mehr-frauen-in-verwaltungsraeten/ (Mai 2018).

Eine Quotenregelung führt nicht automatisch zu einer höheren Zahl weiblicher Talente.

Ernüchternd sind zudem die Erfahrungen von Norwegen mit einer Frauenquote für Verwaltungsräte. Es zeigte sich, dass die Quote nicht nachhaltig wirkt. Ein höherer Frauenanteil in den obersten Führungsgremien bedingt auch mehr Frauen im mittleren Management. Eine Quotenregelung führt jedoch nicht automatisch zu einer höheren Zahl weiblicher Talente.

Frauenförderung heisst vielmehr, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Frauen mit Kindern in höherem Mass erwerbstätig bleiben und dadurch komplexere und spannendere Aufgaben übernehmen können. Dies kann ihnen den Weg in höhere Positionen ebnen. Zu diesen Rahmenbedingungen gehören flexible Arbeitszeiten ebenso wie höhere Steuerabzüge für Kosten der familienergänzenden Kinderbetreuung, damit sich die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit bzw. die Erhöhung der Arbeitspensen für die Eltern – häufig die Mütter als Zweitverdiener – finanziell lohnt. Ausserdem sind die familienergänzenden Betreuungsangebote besser auf die Bedürfnisse berufstätiger Eltern abzustimmen.

Schliesslich müssen sich Frauen vermehrt für Ausbildungen in Berufen motivieren können, in denen sie bisher unterrepräsentiert sind (MINT-Berufe). Wenn die Beteiligung der Frauen auf allen Stufen des Arbeitsmarkts gestärkt wird und diese vermehrt in besonders gefragte Berufsfelder vordringen, wird auch ihr Anteil in den Geschäftsleitungen und in den Verwaltungsräten weiter zunehmen – ohne staatliche Quoten.

Rollenbilder und Stereotypen

Mit einer Frauenquote lassen sich gesellschaftliche Rollenbilder, die einem beruflichen Aufstieg der Frauen hinderlich sind, nicht verändern. Hier ist ein langfristiges Umdenken in der Gesellschaft gefragt, das nur mit Überzeugungsarbeit erreicht werden kann. Auf Unternehmensseite sind allfällige Stereotypen zu überwinden.

WEITERE AUSKÜNFTE

Daniella Lützelschwab

Mitglied der Geschäftsleitung und Ressortleiterin Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht

Telefon: 044 421 17 17

luetzelschwab@arbeitgeber.ch



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Mit der «Position» nimmt der Schweizerische Arbeitgeberverband Stellung zu politischen Themen. Die Positionen dienen als Richtschnur für die Interessensvertretung der Arbeitgeber in Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit.

Impressum

Herausgeber: Schweizerischer Arbeitgeberverband,

Hegibachstrasse 47, 8032 Zürich

Redaktion: Daniela Baumann

Gestaltung: dast visual, Daniel Stähli