

Unternehmen und Frauen

Frauen in Führungspositionen: Ziele statt Quoten

Der Frauenanteil in Verwaltungsräten und Führungspositionen ist in der Schweiz nach wie vor vergleichsweise tief. Der Schweizerische Arbeitgeberverband sowie Economiesuisse bedauern dies, fixe gesetzliche Frauenquoten lehnen sie hingegen ab. Es braucht vielmehr freiwillige Massnahmen auf Unternehmensstufe, Chancengleichheit und Strukturen, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern.



Illustration: iStockphoto.com/Michael Menu

*Ist noch steigerungsfähig:
der Frauenanteil in
Führungspositionen.*

Aufgrund ihres wirtschaftlichen Interesses sowie des zunehmenden politischen Drucks muss die Wirtschaft die bessere Vertretung von Frauen in der Unternehmensführung 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, geeignete Zielsetzungen und Massnahmen für sich selber festzulegen, die Frauen auf sämtlichen Hierarchiestufen einen beruflichen Aufstieg ermöglichen.

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

Sinnvolle Selbstregulierung

Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (Swiss Code) hat sich in den letzten zehn Jahren bewährt. 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 zum Beispiel Schweden gewählt, um den Frauenanteil in Verwaltungsräten zu erhöhen.

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.

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.

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, so dass subjektive Verzerrungen in der Beurteilung weiblicher Mitarbeiter weitgehend ausgeschaltet werden. Spezielle Fähigkei-

«Unternehmen müssen mit gutem Beispiel vorangehen und ihr Engagement kommunizieren.»

ten, die Frauen erworben haben, sind mitzubedenken.

Erfahrungen zeigen, dass Frauen dort die besten Karrierechancen haben, wo strikte Ergebnisorientierung herrscht. Selbstverständlich gehören auch geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen in dieses Massnahmenpaket. Etliche Unternehmen haben den Nachholbedarf bezüglich Frauen in Führungspositionen bemerkt und Massnahmen eingeleitet.

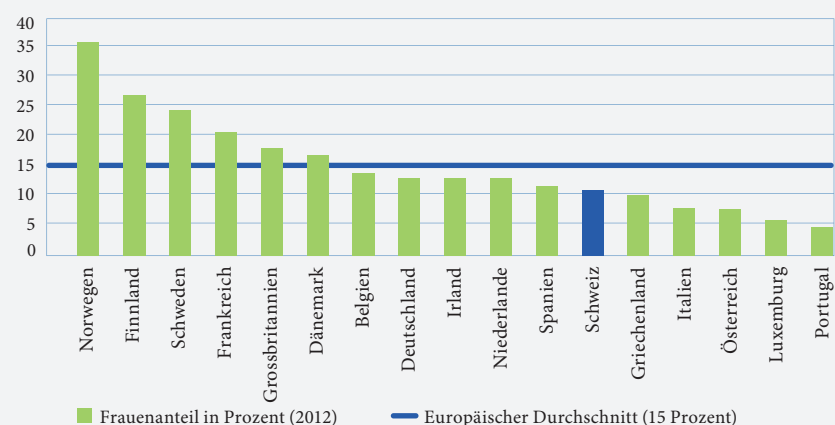
Dazu zwei Beispiele: Bei IBM Schweiz sind mittlerweile ein Drittel der Beförderungen Frauen vorbehalten. Es exis-

tieren somit interne Ergebnisquoten. Zusätzlich hat IBM Schweiz ein firmeninternes Frauennetzwerk eingeführt. Die Plattform fördert den Erfahrungsaustausch unter den Mitarbeiterinnen. Die Unternehmensführung von Roche setzte sich 2010 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.

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. Neben einer Veränderung der Arbeitsmodelle können Unternehmen auch familienergänzende Kinderbetreuungs-

Frauenanteil in Verwaltungsräten europäischer Unternehmen



Quelle: Egon Zehnder International (2012), European Board Diversity Analysis 2012, eigene Darstellung.

- ▶ massnahmen fördern oder Betreuungsgutscheine an die Mitarbeitenden abgeben.

Hilfreiche Massnahmen

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 für 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.

Firmen wie Allianz Suisse, PwC und die Zürcher Kantonalbank haben Mentoring-Programme eingeführt, in welchen erwerbstätige Frauen in ihrer Kar-

Position der Wirtschaft im Überblick

Der Schweizerische Arbeitgeberverband und Economiesuisse unterstützen Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. Gesetzliche Quoten lehnen sie jedoch ab. Die Position der Wirtschaft basiert auf folgenden vier Postulaten:

1. Unternehmen können es sich ökonomisch nicht leisten, auf Frauen in Führungspositionen zu verzichten.
2. 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.
3. Im Zentrum eines nachhaltigen Ansatzes steht die Chancengleichheit. Diese kann mit internen Zielen auf Unternehmensebene erreicht werden.
4. Darüber hinaus braucht es Massnahmen, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern und negative Anreize beseitigen. ■

riereplanung unterstützt werden. Zudem werden Frauen gezielt auf zukünftige Führungspositionen vorbereitet.

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

Anlässe: Mittels öffentlicher Anlässe kann die Wirtschaft ebenfalls auf die Untervertretung von Frauen in Führungsgremien aufmerksam machen. Beispiele hierzu sind etwa 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.

Visibilität: Unternehmen müssen mit guten Beispielen vorangehen und ihr Engagement für mehr Frauen in Führungspositionen öffentlich kommunizieren. Etliche Firmen gehen in ihren Geschäftsberichten bereits auf konkrete Ziele und Massnahmen zur Förderung von Frauen ein. Dies dient der Sensibilisierung und zeigt Wege auf, wie Unternehmen den Frauenanteil in Toppositionen selber erhöhen können. Die öffentliche Debatte hat das Bewusstsein für den Stellenwert von gemischtgeschlechtlichen Führungsgremien gestärkt. Nun gilt es den Einsatz zu verstärken, damit gesetzliche Quotenregelungen obsolet werden. ■

Dieser Beitrag basiert auf dem Positionspapier vom Schweizerischen Arbeitgeberverband und von Economiesuisse zu Frauen in Führungspositionen. Das ganze Positionspapier unter: www.arbeitgeber.ch

Viel Spass für Ihre Mitarbeiter. Weniger Kosten für Sie.

Lunch-Checks sind ein bargeldloses Zahlungsmittel zur Mitarbeiterverpflegung, das Sozialabgaben spart und ein grosszügiges Restaurantangebot bietet.

Weiter Informationen unter lunch-check.ch

SCHWEIZER LUNCH-CHECK
DIE LECKERSTE WÄHRUNG DER SCHWEIZ.

