

# ACTARES

Actionnariat pour une économie durable  
AktionärInnen für nachhaltiges Wirtschaften

## Auswertung zur Umfrage der Frauenvertretung im Verwaltungsrat und Top-Management

### Ausgangslage

ACTARES fordert seit seiner Gründung eine bessere Frauenvertretung in der obersten Unternehmensführung von SMI-Firmen. Im angelsächsischen Raum ist der Frauenanteil im Verwaltungsrat bei 20% und im oberen Kader bei 24 %. In der Schweiz ist der Anteil der Frauen im Verwaltungsrat von SMI-Firmen zwischen 2007 und 2008 von 9,5 auf 12 % angestiegen. Bezüglich Emanzipation des VR sind die SMI-Firmen jedoch weiter als die 100 grössten Schweizer Firmen. Bei ihnen liegt der Frauenanteil im VR bei nur 6,7%.

Aus der Sicht von ACTARES besteht zurzeit ein Handlungsbedarf in SMI-Unternehmen, Frauen für die Aufgaben in den obersten Führungsgremien zu fördern, denn die Wirtschaft kann es sich nicht länger leisten, auf das gesellschaftliche Potential gut ausgebildeter Frauen zu verzichten. Die Untervertretung der Frauen ist stossend und lässt sich auch nicht mit einer weltoffenen, global ausgerichteten, kunden- und zukunftsorientierten Unternehmenskultur vereinbaren. ACTARES versteht unter Gleichstellung Chancengleichheit von Mann und Frau.

## Umfrage

Um Unternehmen zu motivieren, vermehrt Anstrengungen zu unternehmen, die Frauenvertretung in der obersten Unternehmensführung zu stärken, hat ACTARES im Januar 2008 eine Umfrage bei den 20 SMI Unternehmen durchgeführt.

Die Unternehmen wurden darauf hingewiesen, dass eine bessere Frauenvertretung einen Kulturwandel, ein Commitment des Verwaltungsrates und Management sowie Chancengleichheit als strategische Vorgabe erfordert.

Massnahmen wie Mentoring, Coaching, Schulungsprogramme und familienfreundliche Arbeitsbedingungen unterstützen ebenfalls den Prozess einer umfassenden Gleichstellung.

Die folgende Frage wurde anschliessend den Unternehmen zur Beantwortung vorgelegt:  
*Welche Massnahmen leiten Sie ein, um die Frauenvertretung in Verwaltungsrat und Top-Management zu verbessern?*

Von den 20 angeschriebenen Unternehmen antworteten 18 Unternehmen schriftlich, von einem Unternehmen erhielten wir eine mündliche Antwort.

ABB	Nestlé	Swiss Life
Adecco	Nobel Biocare	Swiss Re
Bâloise	Novartis	Swisscom
Clariant	Richemont	Syngenta
Credit Suisse	Roche	UBS
Holcim	Swatch	Zürich
Julius Bär		

## **Auswertung**

### **Von den befragten Firmen angegebene Gründe für schwache Frauenvertretung**

- Es gibt zu wenige Frauen, die über die erforderliche Ausbildung, Führungserfahrung und Netzwerk verfügen.
- Branchenspezifisch wird darauf hingewiesen, dass es zu wenig Ingenieurinnen und Finanzexpertinnen gibt, die für Verwaltungsratsaufgaben geeignet sind.
- Familienbedingte Lücken im Berufsleben sind kaum noch zu aufzuholen für die Qualifikation ins Top-Management.
- Traditionelles Rollenverständnis von Mann und Frau erschweren Frauen den Weg an die Unternehmensspitze.
- Definition von Quoten und verbindliche Zielvorgaben für eine bessere Vertretung von Frauen im Verwaltungsrat werden abgelehnt.
- Frauen sind für Positionen im Verwaltungsrat und Topmanagement wenig motiviert.

### **Wichtige Kriterien bei Neuwahlen in den Verwaltungsrat und Geschäftsleitung**

- Qualifikation vor Geschlecht.
- Ausbildung, Erfahrung, Netzwerk, Erfolgsausweis, Differenzierungsmerkmal.
- Eine Nomination für den Verwaltungsrat berücksichtigt das definierte Anforderungsprofil und ist in Abhängigkeit von der aktuellen und geplanten Zusammensetzung.
- Zeitliche Flexibilität.

### **Von den Unternehmen eingeleitete Massnahmen zur Förderung der Gleichstellung**

- Strategische Vorgabe zur Verpflichtung von Chancengleichheit und Diversity.
- Global Gender Balance Initiative.
- Bei Auswahlverfahren in Verwaltungsrat und Unternehmensleitung mehrere Kandidaturen vorschlagen, darunter auch Frauen.
- Leadership - Programme für Frauen.
- Internes Netzwerk für Frauen mit Führungsaspirationen.
- Förderungsprogramm für weibliche Topmanager in der Schweiz.
- Coaching und Mentoring.
- Teilzeitstellen für Mütter und Väter.
- Kinderkrippen.

## Kommentar

Die Mehrzahl der angeschriebenen Unternehmen betonen, dass eine bessere Frauenvertretung in der Unternehmensführung Thema ist. Sie unterhalten unterschiedliche Förderungsprogramme, um Frauen vermehrt in Kaderpositionen berufen zu können. Förderung geschieht jedoch nicht aufgrund des Geschlechts sondern aufgrund Leistung und Potential. Man versucht, die Rahmenbedingungen für Frauen familienfreundlicher zu gestalten durch das Angebot von Teilzeitstellen oder Kinderkrippen.

Der geringe Anstieg der Frauenvertretung wird meist als Erfolg bewertet. Nur einzelne Unternehmen sind damit unzufrieden.

Die meisten SMI-Unternehmen bevorzugen zurzeit bei Neubesetzungen im Verwaltungsrat oder Topmanagement ausländische Kandidaturen, um den Erfordernissen der Globalisierung zu entsprechen. Auch dieses erweiterte Selektionskriterium verbessert die Frauenvertretungen nicht.

Seit dem in Kraft treten diverser Antidiskriminierungsrichtlinien in der EU hat das Thema Diversity Management auch in SMI-Firmen eine wichtigere Dimension erhalten, denn die Nichteinhaltung bestimmter Diversity Standards wird nun sanktioniert.

Anstelle von expliziter Frauenförderung verfolgen darum heute die meisten grossen SMI-Firmen das Konzept Diversity, ein Unternehmensführungskonzept, um die soziale Vielfalt eines Unternehmens konstruktiv zu nutzen. Ziel des Diversity Managements ist es, die individuellen Verschiedenheiten der Mitarbeitenden positiv wertzuschätzen und zu nutzen. Dabei geht es um äusserlich wahrnehmbare Unterschiede wie Geschlecht, Ethnien, Alter und Behinderung sowie subjektive Unterschiede wie sexuelle Orientierung, Religion, Lebensstil. Bei diesem Konzept ist das Geschlecht nur eines von zahlreichen andern Unterschieden, die es positiv zu würdigen gilt.

Hier stellt sich nun die Frage, ob Gender nur ein gleichwertiges Identitätsmerkmal neben anderen ist, oder ob es nicht vielmehr die Gesamtheit aller Merkmale durchzieht, denn Geschlecht als normative soziale Festschreibung und hauptsächlich Diskriminierungsmerkmal bleibt weiterhin bestehen.

Neuere Unternehmenskonzepte gehen daher von einem doppelten Ansatz aus. Zum einen vom Gender Mainstreaming, das den Fokus auf Systeme und Strukturen richtet, die geschlechtsspezifische Nachteile erzeugen. Zum andern von Diversity Management, welches zum Ziel hat, Unterschiede wie Alter, Geschlecht, Ethnie und Behinderung wahrzunehmen und diese Vielfalt für das Unternehmen sozial und ökonomisch zu nutzen.

## Empfehlungen

Trotz leichter Verbesserung der Frauenvertretung im Verwaltungsrat von 9,5 auf 12% ist dieser Anteil ungenügend. Angesichts der stark verbesserten Ausbildung und Qualifikation der Frauen im Berufsleben wird die Auswahl von guten Kandidatinnen künftig steigen. Die Internationalisierung der Verwaltungsräte bietet zudem eine neue Chance, Frauen vermehrt zu berücksichtigen.

Sinnvollerweise wären strategische Vorgaben hilfreich, wonach der prozentuale Frauenanteil in der Unternehmensführung innerhalb einer bestimmten Zeit zu verdoppeln ist. Diese (und andere) Zielsetzung müssten auch den Aktionären und Aktionärinnen kommuniziert werden.

Bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrates und der operativen Führung ist neben Qualifikation und Vernetzung auch eine verstärkte Nachbildung der demographischen Struktur der Kundengruppen zu berücksichtigen.

Ebenfalls zu berücksichtigen ist die Nachbildung der Aktionariatsstruktur. So vertreten institutionelle Anleger, insbesondere auch die Sozialversicherungen Frauen wie Männer und auch bei den DirektaktionärInnen dürfte der Anteil Frauen höher sein als dies die Zusammensetzung der heutigen Verwaltungsräte widerspiegelt.

Alle Angebote, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern, sind weiterhin auszubauen. Sie helfen, Sachzwänge, die sich aus der traditionellen Frauen- und Männerrolle ergeben zu reduzieren. Diese Angebote sollen sich auch an Männer richten, damit auch im Familienbereich eine Chancengleichheit mit effektiver Wahlmöglichkeit zustande kommen kann.

Das vielfach eingeführte Diversity Management ist mit dem Konzept Gender Mainstreaming zu ergänzen, da das Geschlecht immer noch hauptsächliches Diskriminierungsmerkmal ist.

Mentoring und frauenfreundliche Netzwerke sind wichtige Instrumente, um Frauen auf dem Weg in die Unternehmensführung zu unterstützen und sollten auf allen Führungsstufen weiter ausgebaut werden.

Weibliche Führungskräfte sollen im Unternehmen stärker als Vorbild dargestellt werden, damit sich junge Frauen mit der Führungsrolle positiv identifizieren können.

Bern, 9. September 08/uf