

Frauen in Verwaltungsräten: Situation in Schweizer Unternehmen und Lösungsansätze in Europa

Bericht zu Händen von:

Ressort Arbeitsmarktanalyse und Sozialpolitik
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Dr. Barbara Rigassi

Managing Partner
BHP – Brugger und Partner AG

Ursula Büsser

Beraterin
BHP – Brugger und Partner AG

Zürich, 25.02.2014

Inhalt

Executive Summary	2
1 Situation in Schweizer Unternehmen	4
1.1 Privater Sektor	4
1.2 Öffentlicher Sektor	4
1.2.1 Frauenanteil in den Unternehmungen mit Beteiligung des Bundes	4
1.2.2 Interviews mit Verwaltungsratspräsidenten von Unternehmen im Einflussbereich des Bundes (Eigentümerstatus)	8
2 Lösungsansätze in Europa	10
2.1 Übersicht der Lösungsansätze in Europa	10
2.2 Wirkungen von und Erfahrungen mit Quotenregelungen	16
2.2.1 Literaturrecherche	16
2.2.1.1 Literaturübersicht	17
2.2.1.2 Ergebnisse und Erkenntnisse.....	19
2.2.2 Interviews mit Vertretern ausgewählter Ländern	22
2.2.2.1 Norwegen	22
2.2.2.2 Niederlande	25
2.2.2.3 Österreich.....	26
2.2.2.4 Schweden.....	28
2.2.2.5 EU-Kommission	32
ANHANG	35
1 Interviewleitfaden: Interviews mit Schweizer Verwaltungsratspräsidenten	35
2 Übersicht Quotenregelungen	37
3 Analyse Regelungen / Massnahmen	38
A: Regelungen	38
B: Freiwillige Massnahmen	44
C: Fördermassnahmen	50
4 Literaturverzeichnis	55
5 Literaturanalyse	61
6 Interviewleitfaden: Interviews mit Vertretern ausgewählter Ländern ..	83

Wo in diesem Bericht für Personen die männliche oder weibliche Form verwendet wird, ist sinngemäss jeweils auch die andere Form gemeint.

Executive Summary

Am 14. November 2012 hat die EU-Kommission einen Vorschlag für eine gesetzlich verankerte Frauenquote von 40% in Aufsichtsgremien börsenkotierter Unternehmen verabschiedet. Dieser schreibt den rund 5000 börsenkotierten Firmen in der EU vor, bis 2020 Aufsichtsratsposten zu 40% mit Frauen zu besetzen. Damit ist die Diskussion auf gesamteuropäischer Ebene auf der politischen Agenda. Einige Mitgliedstaaten haben bereits Frauenquoten eingeführt. Das von der Kommission postulierte Ziel ist mit Ausnahme von Norwegen noch in keinem Land erreicht.

In der Schweiz ist das Thema auch auf dem Radar der Politik. Um sich ein genaueres Bild der Regelungen in Europa zu verschaffen, hat das Seco die vorliegende Studie in Auftrag gegeben.

Die Studie ist in zwei Teile gegliedert. In einem ersten Teil wird kurz die Situation in der Schweiz dargestellt. Besonders interessiert die Situation bei den Unternehmen mit Beteiligung der öffentlichen Hand. Dies vor dem Hintergrund, dass für den Bund als Eigentümer bei diesen Unternehmen direkte Einflussnahme möglich ist. Für die Analyse wurden die Geschäftsberichte der Unternehmen bezüglich Aussagen zu Frauen in Führungspositionen analysiert. Ergänzend wurden strukturierte Interviews mit fünf VerwaltungsratspräsidentInnen von Unternehmen im Einflussbereich des Bundes geführt. Sie zeigen, dass Diversität in allen Unternehmen aktuell ein Thema ist, jedoch die meisten Unternehmen keine konkreten Zielsetzungen formulieren. Als Schwierigkeit bei der Rekrutierung von Frauen wird der Kriterienraster für die Kandidaturen genannt (Branchenkenntnisse, Unabhängigkeit). Nur ein Unternehmen setzt bei der Rekrutierung auf externe Unterstützung. Die anderen Unternehmen verlassen sich auf ihre Beziehungsnetze. Die Ergebnisse dieser Interviews zeigen, dass für die Erhöhung des Frauenanteils die Art und Weise, wie Kandidaturen generiert werden, mitentscheidend ist.

Der zweite Teil der Studie gibt einen systematischen Überblick über die Lösungsansätze, die in Europa eingeführt worden sind. Von den 28 untersuchten Ländern (EU-Länder, inkl. Norwegen), haben 12 Länder eine gesetzliche Regelung bezüglich der Vertretung von Frauen in Entscheidungsgremien eingeführt. In 5 Ländern betreffen die gesetzlichen Regelungen den öffentlichen Sektor (Finnland, Griechenland, Österreich, Portugal, Slowenien). Ebenfalls in 5 Ländern gelten die Regelungen für beide Sektoren (Belgien, Dänemark, Frankreich, Italien, Norwegen). In 2 Ländern ist nur der private Sektor von der Regelung betroffen (Niederlande, Spanien).

Die Regelungen zum privaten Sektor beziehen sich in allen 7 Ländern nur auf grosse Unternehmen (keine KMUs). In ca. der Hälfte dieser Länder sind die Regelungen "streng" (mit Sanktionen) betreffen aber nur eine kleinere Gruppe (nur börsennotierte Unternehmen). In der anderen Ländern sind die Regelungen "weich" (ohne Sanktionen) dafür auf eine grössere Gruppe (börsen- und nicht börsennotierte Unternehmen) ausgerichtet. Von den 7 Ländern, die eine gesetzliche Regelung für den privaten Sektor eingeführt haben, ist Frankreich das einzige Land, in denen die Regelung nur für den Verwaltungsrat/Aufsichtsrat gilt. 5 Länder schliessen beide Stufen ein (Verwaltungsrat und Geschäftsleitung), wobei 4 Länder ein monistisches Leitungssystem haben, d.h. es gibt nicht dieselbe Unterscheidung wie in der Schweiz zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung (Niederlande -Belgien, Griechenland, Norwegen, Spanien). Ein Land schliesst nur die Geschäftsleitung ein (Dänemark).

Zum zeitlichen Horizont lassen sich folgende Variante gegenüber einer direkten und unbefristeten Einführung finden: Belgien, Frankreich und Österreich sehen eine stufenweise Umsetzung der Regelung vor. Niederlande hat eine befristete Regelung.

16 Länder haben keine gesetzliche Regelung. Viele Länder setzen auf freiwillige Massnahmen, wobei eine häufige Massnahme die Thematisierung von Gender Diversity im Corporate Governance Code ist.

Ergebnisse aus einer Literaturrecherche und aus Interviews mit Vertretern verschiedener europäischer Länder zeigen anschliessend die Wirkungen und Erfahrungen mit Quotenregelungen auf. Da die meisten Quoten erst kürzlich eingeführt wurden und viele Länder noch in der Übergangsfrist sind, sind nur wenige Evaluationen verfügbar. Das Beispiel Norwegen zeigt, dass die Frauenquote erreicht wurde. Allerdings haben die ebenfalls beabsichtigten induzierten Veränderungen bis jetzt nicht stattgefunden. Heute sind Entscheidungsträger noch immer hauptsächlich Männer, und im Wirtschaftsbereich, welcher von der Quote nicht betroffen ist, hat sich bezüglich Geschlechtergleichstellung soweit nicht viel geändert. Die Ergebnisse zu den ökonomischen Wirkungen sind sehr vielfältig und unterschiedlich. Innerhalb des Unternehmens sind Veränderungen feststellbar: Das Mitwirken von Frauen hat die „Governance“ sowie die Präsenz der Ratsmitglieder verbessert. Die Frauen, welche in die Verwaltungsräte gewählt wurden, sind tendenziell jünger, haben weniger Führungserfahrung sind aber besser ausgebildet als ihre männlichen Kollegen. In Schweden hat sich gezeigt, dass bereits die Drohung einer Quote die Vertretung von Frauen in den Verwaltungsräten erhöhen kann. Die Gespräche mit den Ländervertretern belegen die z.T. sehr unterschiedlichen Haltungen der Regierung und der Wirtschaft gegenüber einer Frauenquote. Vor allem der Gleichstellungsgedanke und die Nutzung des Potenzials von Frauen werden von den Gesprächspartnern als Argumente für eine Quote gesehen. Dem Gegenüber stehen die unternehmerische Freiheit und das „ownership right“, die gegen eine Quote sprechen.

1 Situation in Schweizer Unternehmen

1.1 Privater Sektor

Mit Blick auf die Verwaltungsräte in der Schweiz zeigt der Schillingreport, der jährlich die rund 100 grössten Schweizer Unternehmen bezüglich Zusammensetzung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates untersucht, dass sich der Frauenanteil in den Verwaltungsräten von 10% in 2010 auf 12% in 2013 erhöhte. Dieser Anstieg resultiert aus einem grösseren Frauenanteil bei den Neubesetzungen. Der Anteil an Verwaltungsrätinnen unter den Neuen lag 2013 bei 23%, in der Vergangenheit zwischen 8% und 13%¹.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) und der unabhängige Vermögensverwalter zCapital haben 2013 gemeinsam eine Studie zum Frauenanteil in Schweizer Verwaltungsräten börsenkotierter Gesellschaften durchgeführt². Diese Ergebnisse zeigen, dass der Frauenanteil in diesen Verwaltungsräten über die letzten fünf Jahre gestiegen ist. Der Frauenanteil von SMI-Gesellschaften liegt aktuell bei 16.2%, diejenige der SPI Extra-Gesellschaften bei 7.6%. Den höchsten Anteil Frauen hat die Branche „Verbrauchsgüter“ mit durchschnittlich 13.7% Frauen im Verwaltungsrat. Am wenigsten – nur 6.5% Frauen – sind in den Verwaltungsräten in der Branche „Industrie“ zu finden. Drei Viertel der Gesellschaften möchten den Frauenanteil im VR erhöhen. 55% der Gesellschaften haben klare zeitliche Vorstellungen zur Erreichung der Ziele. 17% der Gesellschaften wollen ihr Ziel in 1 bis 2 Jahren, 30% in 2 bis 4 Jahren und 8% in 4 bis 6 Jahren erreichen. Etwas weniger als die Hälfte der Gesellschaften machten hierzu keine detaillierten Angaben. Allerdings besteht bei der Umsetzung und Planung dieses Ziels Handlungsbedarf. Nur gerade 9% der Gesellschaften verfügen über klare prozentuale Zielsetzungen, wie hoch der angestrebte Frauenanteil im VR sein soll. Alle anderen Gesellschaften machen keine konkreten Angaben dazu.

1.2 Öffentlicher Sektor

1.2.1 Frauenanteil in den Unternehmungen mit Beteiligung des Bundes

Ausgehend von der Aufstellung der Betriebe mit Beteiligung des Bundes wurden die öffentlich zugänglichen Geschäftsberichte und die jeweiligen Internetseiten gesichtet, um die Entwicklung der Frauenbeteiligung in diesen Betrieben zu untersuchen. Als Stichdaten wurden die Jahre 2008 und 2012 gewählt. Für Betriebe, die keine Zahlen für die Jahre 2008 oder 2012 veröffentlicht haben, wurden die Zahlen eines Folgejahres gesammelt und entsprechend vermerkt.

Die hinterste Spalte der untenstehenden Tabelle zeigt auf, in welchen Unternehmen der Frauenanteil zugenommen oder abgenommen hat oder gleich blieb. Gewisse Entwicklun-

¹ siehe <http://www.schillingreport.ch/upload/public/5/4173/schillingreport%202013%20D%20web.pdf>

² Angeschrieben wurden die Verwaltungsratspräsidenten von Publikumsgesellschaften des SPI. Insgesamt nahmen 90 Unternehmen teil, was 77.5% der gesamten Marktkapitalisierung des SPI entspricht. (www.zcapital.ch/Umfrage-Frauenquote.422.0.html)

gen sind beeinflusst durch eine Veränderung der Anzahl Sitze im Verwaltungs- oder Insti-
tutsrat. Diese sind mit einem grauen Pfeil gekennzeichnet.

Tabelle: Entwicklung des Frauenanteils in Unternehmungen mit Beteiligung des Bundes

Organisation	Anzahl VR/IR-Sitze		Anzahl Frauen		Frauenanteil in VR/IR Sitze (%)		
	2008	2012	2008	2012	2008	2012	
EDI							
SNM	7 ³	8 ⁴	3	3	42.86	37.5	↘
Pro Helvetia	22	9	7	3	31.82	33.33	↗
AHV-Fonds	6	11	2	2	33.33	18.18	↘
SUVA	40	40	7	8	17.50	20.00	↗
Swissmedic	7	7	3	2	42.86	28.57	↘
EFD							
FINMA	9 ⁵	9	3	1	33.33	11.11	↘
EJPD							
Metas	k.A.	5	k.A.	1	k.A.	20	?
SIR	22	21	6	7	27.27	33.33	↗
RAB	5	5	0	1	0.00	20.00	↗
IGE	9	9	4	3	44.44	33.33	↘
UVEK							
Post	11	9	3	2	27.27	22.22	↘
Swisscom	9	9	1	2	11.11	22.22	↗
SBB	9	9	1	1	11.11	11.11	→
ENSI	6	7	1	1	16.67	14.29	↘
Skyguide	7	7	0	0	0.00	0.00	→
BLS Netz	10	9	1	2	10.00	22.22	↗
VBS							
RUAG	7	6	0	0	0.00	0.00	→
WBF							
SERV	9	9	2	2	22.22	22.22	→

³ Zahlen von 2010

⁴ Zahlen von 2011

⁵ Zahlen von 2009

Identitas	9	9	0	0	0.00	0.00	→
SIFEM	7	7	2	2	28.57	28.57	→
EHB	9	9	4	4	44.44	44.44	→

Anschliessend wurden die Geschäftsberichte von 2012 bezüglich Aussagen zu Frauen in Führungspositionen untersucht. Wie die untenstehende Tabelle zeigt, machen nur vereinzelte Unternehmen Aussagen dazu:

Tabelle: Aussagen zu Frauen in Führungspositionen in den Geschäftsberichten 2012 der untersuchten Unternehmen

Unternehmen	Aussage	Seite im GB
EDI		
SNM	Keine Aussage im GB	
Pro Helvetia	Keine Aussage im GB	
AHV-Fonds	Keine Aussage im GB	
SUVA	Keine Aussage im GB	
Swissmedic	Keine Aussage im GB	
EFD		
FINMA	36 Prozent des Kaders haben eine Linienführungsfunktion. Der Frauenanteil in der Linienführung liegt bei rund 18 Prozent. (→ keine Zielsetzung)	GB S. 84
EJPD		
Metas		
SIR	Keine Aussage im GB	
RAB	Keine Aussage im GB	
IGE	Keine Aussage im GB	
UVEK		
Post	23% Frauenanteil gibt es im mittleren und unteren Kader, im obersten Kader sind es 8 Prozent. Um ihr Engagement für gleichberechtigte Karrieren zu bekräftigen, haben alle Mitglieder der Konzernleitung gemeinsam im Namen von Swiss Post zudem im November 2012 die «Women's Empowerment Principles» unterzeichnet, ein Grundsatzpapier der UNO zur Stärkung der Frauen in Unternehmen. 22,2%: Im Verwaltungsrat sind zwei von neun Mitgliedern Frauen. In der neunköpfigen Konzernleitung ist eine Frau vertreten. Frauen im Verwaltungsrat 22,2% Frauen in der Konzernleitung 11.1%	GB S. 37 GB S. 38 GB S. 51 GB S. 59

Unternehmen	Aussage	Seite im GB
	Frauen im obersten Kader 8.0% Frauen im mittleren und unteren Kader 23.0% (→ keine Zielsetzung)	
Swisscom	Hauptziel: Im Rahmen der Diversity will Swisscom mittelfristig den Frauenanteil im Management auf 20% erhöhen. Diversity (GRI-LA1) Erhöhung des Frauenanteils im Management KPI: Frauenanteil im Management (Konzernleitung und Management-Level 1 bis 5) Mittelfristig (3–5 Jahre): 20% Ausgangswert 2010: 9,9% Wert 2012: 11,0% Hinweis: KPI wurde 2012 auf gesamtes Management ausgedehnt Massnahmen 2013: > Spezielle Mentoringprogramme/Coaching > Transparentes und gezieltes Recruiting > Frauennetzwerke > Talent Management Swisscom erachtet ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis für die Marke und den Unternehmenserfolg als grundlegend. Deshalb hat sich Swisscom zum Ziel gemacht, den Frauenanteil mittelfristig auf allen Managementstufen von 11% auf 20% zu erhöhen. Swisscom fördert daher mit gezielten Programmen talentierte Mitarbeiterinnen in ihrem beruflichen Entwicklungsprozess und sucht intern wie extern talentierte Mitarbeiterinnen. Zudem setzt sich Swisscom vermehrt für Lösungen ein, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen und dabei eine ausgewogene Work-Life-Balance ermöglichen	GB S. 76 GB S. 79 GB S. 106
SBB	Im Kader ist der Frauenanteil von 8,8 Prozent auf 10,2 Prozent gestiegen. Im Topkader erhöhte er sich von 15,1 Prozent auf 17,0 Prozent. Im mittleren Kader sind die Frauen mit 10,4 Prozent weniger vertreten als im Vorjahr (12,3 Prozent). Das Engagement, gut qualifizierte Frauen für Kaderpositionen und Fachkarrieren zu gewinnen, zeigt Wirkung. (→ keine Zielsetzung)	GB S. 49
Ensi	Keine Aussage im GB	
Skyguide	Keine Aussage im GB	
BLS Netz	Keine Aussage im GB	
VBS		
RUAG	Keine Aussage im GB	
WBF		
SERV	Keine Aussage im GB	
Identitas	Keine Aussage im GB	

Unternehmen	Aussage	Seite im GB
SIFEM	Keine Aussage im GB	
EHB	erhöht den Frauenanteil im Kader (Zielgrösse mindestens 25%) Erstmals ist der Anteil der Frauen in Führungsfunktionen mit 53.3% grösser als derjenige der Männer. Der Frauenanteil in der Hochschulleitung beträgt 50%.	GB S. 11

1.2.2 Interviews mit Verwaltungsratspräsidenten von Unternehmen im Einflussbereich des Bundes (Eigentümerstatus)

Um ein besseres Bild zu geplanten Massnahmen und Zielsetzungen bezüglich Diversität zu erhalten und die Umsetzbarkeit einer Quote in bundesnahen Unternehmen in der Schweiz zu diskutieren, wurde mit fünf VerwaltungsratspräsidentInnen ein Interview durchgeführt (Interviewleitfaden siehe Anhang 1).

Für die Interviews wurden folgende Unternehmen ausgesucht (die Werte in Klammer beziehen sich auf den Verwaltungsrat):

- BLS Netz (2012: 22% Frauen)
VRP: Rudolf Stämpfli
- Swissmedic (2012: 29% Frauen)
VRP: Christine Beerli
- FINMA (2012: 11% Frauen)
VRP: Anne Héritier-Lachat
- ENSI (2012: 14% Frauen)
VRP: Anne Eckhardt
- RUAG (2012: 0% Frauen)
VRP: Konrad Peter

Die Personen wurden zur Diversität im Verwaltungsrat, zu ihrer Rekrutierungspraxis und bezüglich zukünftiger Entwicklungen befragt.

Folgende zusammenfassende Aussagen können gemacht werden:

- Diversität ist zwar in allen Unternehmen ein Thema. Wie stark die Auseinandersetzung mit dem Thema ist, reicht von „darüber reden“ bis „handeln“.
- Zur Erhöhung des Frauenanteils wurden z.T. bereits Quoten im Prozess gesetzt. So verlangt z.B. bei der BLS Netz AG, der Miteigentümer-Kanton Bern, dass bei Kandidaturen zwingend gemischte Listen vorgelegt werden und Swissmedic schlägt bei allen Vakanzen mindestens eine Kandidatin vor.
- Abgesehen vom FINMA-Gesetz, das eine angemessene Vertretung der Geschlechter vorschlägt, hat kein Unternehmen Zielformulierungen formuliert. Aufgrund spezifischer Branchenexposition wurde basierend auf bisherigen Erfahrungen z.B. bei der RUAG explizit auf eine früher gesetzte Zielformulierung verzichtet.
- Einer Aufnahme des Genderaspekts in den Code of Conduct stehen die Befragten positiv gegenüber.

- Auffallend ist, dass die befragten Frauen positiver gegenüber einer Quote eingestellt sind, als die Männer. Sie sehen in einer Verpflichtung eher eine Chance.
- Als Schwierigkeit bei der Rekrutierung von Frauen wird durchgängig der Kriterienraster genannt (Branchenkenntnisse, Unabhängigkeit). Die Unternehmen gehen damit unterschiedlich um und haben eigene Lösungsansätze gefunden. So wird z.B. der Kriterienraster verstärkt auf das Gesamtgremium angelegt, Kadererfahrung, Hochschulbildung und technisches Wissen nicht zwingend für jedes Ratsmitglied vorausgesetzt. D.h. vor allem die Zusammensetzung des Gesamtgremiums ist im Fokus, was bei Kandidaturen teilweise ein breiteres Suchfeld zulässt. Bei den Interviews wurde darauf hingewiesen, dass die Wahlmöglichkeiten grösser wären, wenn sich gewisse fachspezifische Kriterien (z.B. Fachwissen in technischen Spezialbereichen) auf das ganze Gremium und nicht auf alle Einzelpersonen beziehen. Bei der Rekrutierung können wichtige Weichen so gestellt werden, dass ein breites Spektrum an gut qualifizierten, integren und engagierten Persönlichkeiten eine faire Chance erhält. Gleichzeitig können mit einem verstärkten Fokus auf das Gesamtgremium auch die hohen Anforderungen an das Gremium erfüllt werden.
- In der Regel setzten die Unternehmen bei der Rekrutierung auf ihr Beziehungsnetz. Nur in einem Unternehmen arbeitet man immer mit externer Unterstützung.
- Es ist nicht unüblich, dass die „Bundesbetrieben“ nicht auch im Ausland zu rekrutieren.

Insgesamt sind die Gremien dem Thema gegenüber aufgeschlossen. Allerdings trifft man überall auf die bekannten (vermeintlichen) Hürden:

- „Es finden sich keine geeigneten Frauenkandidaturen“.
- Frauen sind bei der Prüfung ihrer eigenen Kandidaturen viel skeptischer als Männer. Frauen sind oft auch schwieriger zu motivieren, sie werten die mit dem Mandat verbundenen Risiken höher als Männer.

In den Interviews wurde auch der Aspekt der Frauen auf der obersten Exekutivebene thematisiert. Die wichtigsten Aussagen dazu:

- Rekrutierungsprozesse für die Exekutiveebene sind in der Regel systematischer und entlang klar definierter, vorgegebener Prozesse aufgesetzt. Die Suche ist transparenter (in der Regel Ausschreibung der offenen Positionen). Damit wird bereits in der Suche eine grössere Anzahl von möglichen KandidatInnen angesprochen.
- Diversität ist auf Ebene der Exekutivpositionen präsent. Sie wird bewusster und gezielter angestrebt.
- Frauen in höheren Führungsfunktionen sind sichtbarer als Frauen in Verwaltungsräten. Für einige Unternehmen ist es deshalb wichtiger Frauen in der obersten Exekutiveebene zu haben als im Verwaltungsrat (Aussenwirkung, Innenwirkung/Kultur, Attraktivität für andere Frauen).
- In den meisten Fällen sind Frauenkandidaturen in der Minderheit. Selten wird explizit und ausschliesslich nach Frauen gesucht (im Gegensatz zu VR-Kandidaturen, wo z.T. explizit eine Frau gesucht wird).
- Frauen in obersten Führungspositionen nehmen unterschiedliche Funktionen ein, d.h. nicht primär vermeintliche frauenaffine Themen wie HR, Kommunikation, Marketing.

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass für die Erhöhung des Frauenanteils auch in der Art und Weise, wie Kandidaturen generiert werden, neue Konzepte entwickelt werden müssen.

2 Lösungsansätze in Europa

2.1 Übersicht der Lösungsansätze in Europa

Für die Analyse der Quotenregelungen in Europa wurden alle EU-Mitgliedstaaten (Stand Mai 2013) untersucht. Zusätzlich wurde Norwegen, als erstes europäisches Land, welches eine Frauenquote eingeführt hat, in die Analyse einbezogen. Insgesamt wurden 28 Länder untersucht.

Ausgehend vom Fortschrittsbericht der EU-Kommission „Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU“⁶ und mit Einbezug von Informationen aus den länderspezifischen Fact Sheets der EU-Kommission⁷ wurden die Informationen bezüglich einer Quotenregelung zusammengetragen und mit Hilfe eines Entscheidungsbaums in eine Systematik gebracht (siehe Anhang 2 und 3).

Abgesehen von der Höhe der Quote unterscheiden sich die Quotenregelungen hauptsächlich in folgenden Punkten:

- Rechtliche Form der betroffenen Unternehmen: öffentlich, privat
- Grösse der betroffenen Unternehmen: z.B. bezüglich Anzahl Mitarbeitende oder Umsatz
- Betroffenes Gremium: Verwaltungsrat / Geschäftsleitung⁸
- Sanktion bei Verstoss: von Geldstrafen bis zur Auflösung eines Unternehmens
- Einführung der Quote: Länge der Übergangsfrist, Stufenweise Einführung

Mit dem Entscheidungsbaum wurden folgende Einteilungen gemacht: Auf der ersten Ebene wird entschieden, ob das jeweilige Land eine rechtliche Regelung hat oder nicht. Wenn ja, wird auf der zweiten Ebene unterschieden, ob bei Verstoss der Regelung eine Sanktion droht. Die Regelungen werden auf der dritten Ebene dahingehend unterschieden, ob sie nur an staatseigene Betriebe und Behörden oder an grosse private Unternehmen oder an grosse private, börsennotierte UND staatseigene Unternehmen gerichtet sind. Auf der vierten Ebene wird detaillierter unterschieden, ob die Regelung nur Behörden oder Betriebe mit Beteiligung des Bundes bzw. nur börsennotierte oder börsen- und nicht börsennotierte Unternehmen betrifft. Die fünfte Ebene zeigt schliesslich auf, ob die Regelung nur für den Aufsichts-/ Verwaltungsrat oder die Geschäftsleitung oder für beide gemeinsam gilt. Diejenigen Länder, welche keine rechtliche Regelung zu einer Frauenquote haben, werden dahingehend untersucht, ob sie freiwillige Massnahmen oder Empfehlungen eingeführt haben.

⁶ Siehe http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_de.pdf

⁷ Siehe http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114_en.htm

⁸ Bei einem monistischen Leitungssystem wird in der Quotenregelung von „Entscheidungsgremium“ gesprochen (Belgien, Griechenland, Norwegen, Spanien)

Die Systematisierung mit Hilfe des Entscheidungsbaums zeigt:

- 16 Länder haben keine gesetzliche Regelung, wovon 6 Länder hingegen freiwillige Massnahmen umgesetzt haben (keine Regelung: Bulgarien, Estland, Litauen, Lettland, Malta, Rumänien, Slowakei, Tschechische Republik, Ungarn, Zypern; freiwillige Massnahmen: Deutschland, Irland, Luxemburg, Polen, Schweden, Vereinigtes Königreich)
- 12 Länder haben eine gesetzliche Regelung bezüglich der Vertretung von Frauen in Entscheidungsgremien (Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Griechenland, Italien, Niederlande, Norwegen, Österreich, Portugal, Slowenien, Spanien⁹).

Eine nähere Betrachtung der verschiedenen gesetzlichen Regelungen ergibt folgendes Bild:

Tabelle: Übersicht Geltungsbereich rechtlicher Regelungen in europäischen Ländern (Quote, Einführungsjahr in Klammern)

Öffentlicher Sektor		Privater Sektor		Privater und öffentlicher Sektor	
staatseigene Betriebe und Behörden		grosse private Unternehmen		grosse private börsennotierte Unternehmen sowie staatseigene Betriebe	grosse private börsen- und nicht börsennotierte Unternehmen sowie staatseigene Unternehmen und Behörden
Behörden	Betriebe mit Beteiligung	Börsennotierte	Börsen- und nicht Börsennotierte		
Finnland (50%, 1986)			Niederlande (30%, 2011-2016)	Belgien (33%, 2011)	Frankreich (20%-2014/40%-2017, 2011)
Slowenien (40%, 2004)			Spanien (40%, 2007)	Italien (33%, 2011)	
	Dänemark (50%, 1990)		Dänemark (Ziel, 2013)	Norwegen (40%, 2003)	
	Österreich (25%-2013/35%-2018, 2011)				
	Portugal (50%, 2012)				
	Griechenland (33%, 2000)				

Ohne Sanktion	mit Sanktion	nur für Aufsichts-/Verwaltungsrat	nur für Geschäftsleitung
---------------	--------------	-----------------------------------	--------------------------

⁹ Streng genommen ist die Formulierung im spanischen Gesetz eher eine Empfehlung als eine Vorschrift: „Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada **procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres** que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley. Da Spanien aber in der Literatur überall zu den Ländern mit Quoten gezählt wird, wird dieses Gesetz auch hier zu den rechtlichen Regelungen gezählt.

- Die gesetzlichen Regelungen betreffen in 5 Ländern den öffentlichen Sektor (Finnland, Griechenland, Österreich, Portugal, Slowenien), bei 2 Ländern den privaten Sektor (Niederlande, Spanien) und in 5 Ländern beide Sektoren (Belgien, Dänemark, Frankreich, Italien, Norwegen).
- Die Regelungen zum öffentlichen Sektor beziehen sich in den 10 Ländern auf staatseigene Betriebe. In Finnland, Slowenien und Frankreich sind zusätzlich Behörden eingeschlossen.
- Die Regelungen zum privaten Sektor beziehen sich in allen 7 Ländern nur auf grosse Unternehmen (keine KMUs). 3 Länder (Belgien, Italien, Norwegen) machen Vorgaben nur für börsennotierte Unternehmen und 4 Länder (Dänemark, Frankreich, Niederlande, Spanien) für börsen- und nicht börsennotierte Unternehmen.
- Von den 12 Ländern, die eine gesetzliche Regelung eingeführt haben, sind Österreich und Frankreich die einzigen Länder, in denen die Regelung nur für den Verwaltungsrat/Aufsichtsrat gilt. 5 Länder schliessen beide Gremien (Verwaltungsrat und Geschäftsleitung) ein (Finnland, Italien, Niederlande, Portugal, Slowenien). In vier Ländern ist ein Organ gleichzeitig für die Führung und Überwachung des Unternehmens zuständig (monistisches Leitungssystem). Somit schliesst die Regelung die obersten beiden Führungsebenen ein. Dänemark kennt zwei Regelungen. Die Regelung zum öffentlichen Sektor gilt für beide Gremien. Die Regelung zum privaten Sektor betrifft nur die Geschäftsleitung.
- Von den 12 Ländern, die eine gesetzliche Regelung eingeführt haben, wird in weniger als der Hälfte – in 5 Ländern – der Verstoss der Regelung sanktioniert (Belgien, Frankreich, Italien, Griechenland, Norwegen).
- Von den Regelungen zum privaten Sektor sind ca. die Hälfte "streng" (mit Sanktionen) aber auf eine kleinere Gruppe (nur börsennotierte Unternehmen) und die andere Hälfte "weich" (ohne Sanktionen) dafür auf eine grössere Gruppe (börsen- und nicht börsennotierte Unternehmen) ausgerichtet.
- Von den Regelungen zum öffentlichen Sektor sind die Hälfte "streng" (mit Sanktionen) und die andere Hälfte "weich" (ohne Sanktionen) ausgestaltet – wobei bei den Regelungen ausschliesslich zum öffentlichen Sektor nur Griechenland ein Verstoss sanktioniert.
- Belgien, Frankreich und Österreich sehen eine stufenweise Umsetzung der Regelung vor.
- Niederlande hat eine befristete Regelung.

Auffallend ist, dass die entsprechenden Gesetze bezüglich einer „ausgewogenen Vertretung“ in staatseigenen Betrieben in Dänemark und Finnland schon vor rund 25 Jahren eingeführt wurden (1990 bzw. 1986)¹⁰. 2012 hat Dänemark ein neues Gesetz verabschiedet (ab 1. April 2013 in Kraft), welches die Frauenbeteiligung in Führungspositionen von grösseren privaten Unternehmen regeln soll. Die Regelung schreibt grossen privaten Unternehmen vor, ein Ziel für das in der Geschäftsleitung untervertretene Geschlecht festzulegen und Massnahmen für die Erhöhung des Verhältnisses im Management zu

¹⁰ In der Literatur werden die beiden Länder z.T. zu den Ländern ohne Frauenquoten gezählt.

entwickeln. Finnland hingegen hat sich dagegen entschieden die Quotenregelung zu verschärfen oder zu spezifizieren und setzt eher auf freiwillige Massnahmen. Die finnische Strategie besteht aus den vier Komponenten: Forschung zum Business Case „Gender Diversity“, Corporate Governance Code, Staat als Vorbild (2006: Ziel für staatseigene Betriebe: 40% Frauen im Führungsgremium) und aktive Rolle der Medien¹¹.

Neben Finnland haben auch weitere Länder zusätzlich freiwillige Massnahmen umgesetzt. Dies sind: Belgien, Dänemark, Frankreich, Niederlande, Norwegen, Österreich und Spanien.

Einige Länder haben nur freiwillige Massnahmen oder Empfehlungen eingeführt und Fördermassnahmen umgesetzt. Für einen ersten Überblick¹² zeigt die folgende Tabelle auf, welche Länder in einem Gesetz oder einer Resolution die Besetzung von Führungspositionen behandeln und Empfehlungen dazu abgeben; welche Länder in ihrem Corporate Governance Code die Geschlechtervertretung thematisieren; welche Länder eine Charta / einen Kodex aufgesetzt haben, welche von Unternehmen unterschrieben werden können oder in welchen Ländern Unternehmen auf Eigeninitiative oder auf Empfehlung der Regierung, eigene Ziele bezüglich der Vertretung von Frauen in Führungspositionen formuliert haben.

Die Tabelle gibt ebenfalls einen Überblick über Fördermassnahmen, die in den jeweiligen Ländern eingeführt wurden, um die Vertretung von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Diese Massnahmen reichen von Mentoren, die Frauen an ihre Seite erhalten, der Durchführung von Trainingsprogrammen, dem Aufbau von Netzwerken oder Datenbanken mit Kandidatinnen für Positionen in Entscheidungsgremien, der Verleihung von Auszeichnungen von vorbildlichen Unternehmen, der Entwicklung eines Diversitätsindex, der Förderung weiblichen Unternehmertums bis zu Kooperationen von Organisation zur Information, Sensibilisierung und Mobilisierung von Unternehmen (nähere Informationen zu den einzelnen Massnahmen sind dem Anhang 3 zu entnehmen).

¹¹ Siehe dazu: EU-Kommission: Working Paper 2011 – The Quota-instrument: different approaches across Europe.

¹² Es ist keine abschliessende Übersicht – die Informationen beschränken sich auf die Angaben im Fortschrittsbericht und den länderspezifischen Fact Sheets.

Tabelle: Übersicht Massnahmen¹³

Land	Frauenquote (Einführungsjahr in Klammern)	Freiwillige Massnahmen / Empfehlungen				Fördermassnahmen							
		Gesetz / Resolution	Corporate Governance Code (Einführungsjahr in Klammern)	Charta/Kodex	Freiwillige Ziele in Unternehmen	Mentoringprogramm	Schulungen	Netzwerk- Programme	Datenbank	Preisverleihung / Auszeichnung	Analyse- Tool	Förderung weiblichen Unternehmertums	Kooperation
Belgien	x (2011)		x (2009)						x				
Bulgarien													
Dänemark	x (1990/ 2012)		x (2008)	x	X				x				
Deutschland		x	x (2009)		X								
Estland							x						
Finnland	x (1986)	x	x (2010)										
Frankreich	x (2011)		x (2010)		X								
Griechenland	x (2000)												x
Irland			x ¹⁴										
Italien	x (2011)												
Lettland												x	
Litauen							x						
Luxemburg			x (2009)					x					
Malta													
Niederlande	x (2011- 2016)		x (2009)	x									
Norwegen	x (2003)		x (2009)						x				
Österreich	x (2011)		x (2009)				x	x	x				
Polen			x (2010)							x	x		

¹³ Die freiwilligen und die Fördermassnahmen sind beispielhaft aufgeführt und nicht unbedingt vergleichbar.

¹⁴ An der Irischen Börse notierten Unternehmen sind verpflichtet, sich an den UK Corporate Governance Code und den Irish Corporate Governance Annex zu halten.

Land	Frauenquote (Einführungsjahr in Klammern)	Freiwillige Massnahmen / Empfehlungen				Fördermassnahmen							
		Gesetz / Resolution	Corporate Governance Code (Einführungsjahr in Klammern)	Charta/Kodex	Freiwillige Ziele in Unternehmen	Mentoringprogramm	Schulungen	Netzwerk-Programme	Datenbank	Preisverleihung / Auszeichnung	Analyse-Tool	Förderung weiblichen Unternehmertums	Kooperation
Portugal	x (2012)									x			
Rumänien													
Schweden			x (2004)		X	x	x	x				x	
Slowakei													
Slowenien	x (2004)									x			
Spanien	x (2007)		x (2006)										
Tschechische Republik													
Ungarn													
Vereinigtes Königreich			x (2010)	x	X	x	x						
Zypern													
Anzahl	12	2	14	3	5	2	5	3	4	2	1	3	1

Auffallend ist, dass die weitaus häufigste freiwillige Massnahme die Thematisierung der Vertretung von Frauen im Corporate Governance Code ist. Zudem fällt auf, dass eher Länder, welche nicht explizit auf die Quote setzen, freiwillige Massnahmen und Fördermassnahmen haben. Da die Übersicht jedoch nicht abschliessend ist, wird auf eine weitere Interpretation verzichtet.

Folgende mögliche begünstigende Faktoren für die Einführung einer Quote werden in der Literatur¹⁵, welche für Kapitel 2.2 herbeigezogen wurde, erwähnt:

- Gleichstellungstradition des Landes
- Positive Haltung gegenüber staatlichen Interventionen
- Wechsel der Regierung
- Gleichzeitige Einführung anderer Gesetze
- Vorhandensein von verbindlichen Quoten in der Politik

¹⁵ Z.B. Heidenreich, Teigen, Piscopo & Clark Muntean

Zudem haben ein Vorzeigebeispiel wie Norwegen, sowie die Berichterstattung in den Medien oder Expertenmeinungen ebenfalls einen begünstigenden Einfluss.

In der Vergangenheit wurden schon verschiedentlich Quoten (auch unter dem Begriff „Affirmative Action“) eingeführt, hauptsächlich mit dem Ziel demographische Verhältnisse in bestimmten Bereichen abzubilden. Längerfristig sollten damit auch abwertende Einstellungen geändert und bestimmte Praktiken entsprechend verändert werden. Von Gegnern wird jedoch auf negative Effekte, wie die Viktimisierung, die Stigmatisierung und Missgunst hingewiesen.

2.2 Wirkungen von und Erfahrungen mit Quotenregelungen

2.2.1 Literaturrecherche

Der Fokus bei der Recherche zu den Wirkungen und Erfahrungen mit Quotenregelungen wurde auf aktuelle wissenschaftliche Studien von Universitäten und Forschungsinstituten und Studien, die von Ministerien in Auftrag gegeben wurden, gelegt. Für die Literatursuche wurde einerseits im Internet und in Datenbanken nach relevanter Literatur gesucht. Andererseits wurden im Thema tätige Vertreter von Schweizer (Fach-)Hochschulen angeschrieben und nach relevanten Studien, Berichte oder Artikeln gefragt. Zudem wurden die Interviewpartner der Ländervertreter von Norwegen, Schweden, Niederlande und Österreich, sowie die EU-Kommission nach Literatur gefragt, die Sie als wichtig erachten oder nach Studien, welche sie in Auftrag gegeben haben.

Die Suche nach geeigneter Literatur hat gezeigt, dass es erst sehr wenige Evaluationen zu Quotenregelungen gibt. Ein Grund dafür ist, dass die meisten Quoten erst in den letzten beiden Jahren eingeführt wurden und viele Länder noch in der Übergangsfrist sind (vgl. Kapitel 2.1). Norwegen, das Pionierland, welches die Quote 2003 mit einer Übergangsfrist bis 2008 eingeführt hat, wurde als Grundlage für verschiedene Studien genommen. Allerdings wurden vorgängig der Einführung von Quotenregelungen z.T. Grundlagenberichte erstellt. Die recherchierten Dokumente sind mit einer kurzen Inhaltsangabe mit Link zum Originaltext im Anhang 4 aufgeführt.

Das Ergebnis der Literaturrecherche wird in zwei Abschnitte gegliedert. Der erste Teil stellt die gefundene Literatur vor und zeigt die Datengrundlage und der Untersuchungsgegenstand bisheriger Studien auf. Er umfasst Literatur zu Quoten und insbesondere das Modell in Norwegen sowie Literatur zu Frauen in Führungspositionen und deren Wirkung. Das sind einerseits wissenschaftliche Studien, Artikel und Review-Artikel, sowie Studien und Berichte und Übersichtsartikel. Der zweite Teil fasst die Ergebnisse und Erkenntnisse der Literatur über Quoten sowie der Literatur zu Frauen in Führungspositionen zusammen.

2.2.1.1 Literaturübersicht

Literatur zu Quoten und insbesondere das Modell in Norwegen

Fünf untersuchte Studien analysierten betroffene Norwegische Unternehmen und schauten die Veränderungen im Zeitverlauf an oder verglichen diese Unternehmen mit von der Quote nicht betroffenen Unternehmen oder mit solchen in anderen nordischen Ländern. Untersucht wurden in diesen Studien die Veränderungen der Unternehmensentscheide und -führung und der Einfluss auf die Unternehmensleistung, sowie die Risikobereitschaft, den Eigenkapitalkostensatz und den Unternehmenswert (Ahern & Dittmar, 2012; Matsa & Miller, 2012; Nygaard, 2011; Roula & Stånge, 2010; Seierstad & Opsahl, 2011).

Viele Autoren weisen jedoch darauf hin, dass es noch zu früh ist, die Langzeitwirkung/-folgen zu untersuchen.

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Studien zum Modell in Norwegen:

Autor	Datengrundlage	Untersuchungsgegenstand
Ahern & Dittmar (2012)	248 norwegische börsennotierte Unternehmen Zeitraum: 2001-2009	Struktur des Verwaltungsrats Unternehmenswert
Matsa & Miller (2012)	Börsennotierte Unternehmen in Norwegen / nicht börsennotierte Unternehmen in Norwegen / börsen- und nicht börsennotierte Unternehmen anderer nordischer Länder Zeitraum: 2003-2009	Veränderungen der Belegschaft Profitabilität
Nygaard (2011)	Norwegische Aktiengesellschaften (börsen- und nicht börsennotiert) Zeitraum: 1999-2009	Unternehmenswert Zusammensetzung des Verwaltungsrats
Roula & Stånge (2010)	192 norwegische börsennotierte Unternehmen Zeitraum: 2005-2009	Unternehmensleistung Risikobereitschaft
Seierstad & Opsahl (2011)	384 norwegische börsennotierte Zeitraum: 2002-2009	Veränderungen in den Verwaltungsräten, Anzahl Sitze pro Rat

Hinzu kommen zwei Review-Artikel, welche Erkenntnisse über die Auswirkungen von Geschlechterquoten auf die Geschlechtergleichstellung und Effizienz oder auf die gesamtwirtschaftliche Leistung zusammentragen (Ford & Pande, 2012; Piscopo & Clark Muntean, 2013).

Drei Artikel stützen sich auf bestehende Literatur und stellen die Vor- und Nachteile des norwegische Quotenmodells zusammen (Sweigart, 2012; EU-Commission: Exchange of good practices on gender equality, 2012; Friedrich-Ebert-Stiftung, 2010).

Einige Artikel befassen sich mit den verschiedenen Lösungsansätzen um den Frauenanteil in Führungspositionen zu vergrössern sowie deren Kosten und Nutzen, deren Wirksamkeit und den Erfahrungen damit (EU-Commission: Impact assessment, 2012; EU-Commission: Working Paper, 2011; EU-Parliament: Gender Quotas in Management Boards, 2012; EU-Parliament: Legal Instruments für Gender Quotas in Management Boards, 2013; KMU-Forschung Austria, 2010).

Zudem wurden zwei Bücher für die Literaturanalyse herbeigezogen. Das Buch von Engestad und Teigen untersucht unter anderem wieso eine Quote in einigen Ländern angenommen und in anderen abgelehnt wurde und ob durch eine Frauenquote die wirtschaftliche Leistung von Unternehmen beeinflusst wird (*Firms, boards and gender quotas: comparative perspectives*, 2012). Das Buch von Fagan, González Menéndez und Gómez Ansón bietet eine international vergleichende Analyse der Trends und Entwicklungen in der Gleichstellungspolitik und analysiert Daten aus acht europäischen Ländern (*Women on corporate boards and in top management*, 2012).

Literatur zu Frauen in Führungspositionen und deren Wirkung

Da in anderen Ländern die Quotenregelungen noch nicht evaluiert werden konnten, wurden auch Studien in die Literaturanalyse einbezogen, welche die Wirkung von Frauen in Führungspositionen untersuchen. Sechs untersuchte Studien haben den Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in den Aufsichtsräten oder im Management und der Unternehmensführung oder der finanziellen Performance analysiert. Diesen Studien liegen Daten von Unternehmen in den USA bzw. Finnland, Dänemark, Niederlande oder Deutschland zugrunde (Adams & Ferreira, 2008; Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen, 2007; Marinova, Plantenga & Remery, 2010; Smith, Smith & Verner, 2008; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Deutschland, 2011). Adams und Funk (2010) haben zudem bei schwedischen CEOs untersucht, inwiefern sich weibliche und männliche Verwaltungsräte in Bezug auf ihre Grundwerte und ihr Risikoverhalten unterscheiden. Für die Studie von Nielsen und Huse (2010) wurden CEOs befragt, um herauszufinden, ob sich Verwaltungsräte und Verwaltungsrätinnen im Verhalten unterscheiden, welches sich schliesslich auf das Verhalten des Gremiums auswirkt.

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Studien zur Wirkung von Frauen in Führungspositionen:

Autor	Datengrundlage	Untersuchung
Adams & Ferreira (2009)	US Unternehmen: Standard & Poor's 500, MidCaps, SmallCap firms Zeitraum: 1996–2003	Vergleich zwischen Unternehmen mit und ohne Frauen im Verwaltungsrat
Adams & Funk (2010)	1'796 Verwaltungsräte von börsennotierten Unternehmen in Schweden Befragung: 2005	Vergleich zwischen Frauen und Männern im Verwaltungsrat Geschlechtsunterschiede in den Grundwerten und der Risikobereitschaft
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Deutschland (2011)	Daten der DAX-Familie	Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in den Aufsichtsräten börsennotierter deutscher Aktiengesellschaften und ihrer finanziellen Performance.
Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen (2007)	Finnische Aktiengesellschaften mit mind. 10 Mitarbeitenden Stichprobe: 2003	Vergleich von Unternehmen mit männlichem bzw. weiblichem CEO Vergleich von Unternehmen mit männlicher bzw. weiblicher Mehrheit im Verwaltungsrat in Bezug auf ROI, ROA, Gewinn

Marinova, Plantenga & Remery (2010)	186 Aktiengesellschaften (102 aus Niederlande und 84 aus Dänemark Stichprobe: 2007	Vergleich von Unternehmen mit mindestens einer Verwaltungsrätin mit Unternehmen ohne Frauen im Verwaltungsrat in Bezug auf den Tobin's Q
Nielsen & Huse (2010)	201 norwegische Unternehmen mit 50-5'000 Mitarbeitenden Befragung: 2003	Struktur des Verwaltungsrats Auswirkung von Verwaltungsrätinnen auf die Prozesse und Leistungsfähigkeit des Gremiums
Smith, Smith & Verner (2008)	5000 grösste Unternehmen in Dänemark Zeitraum: 1996-2003	Zusammenhang zwischen des Frauenanteils im Verwaltungsrat und des Unternehmenswerts

Hinzu kommen zwei Review-Artikel, welche Erkenntnisse zusammentragen über die Auswirkung von Geschlechterdiversität auf das Ansehen von Unternehmen, sowie deren Führung und Leistung (Terjesen, Sealy & Singh, 2009; Rhode & Packel, 2010).

Fünf weitere Studien befassen sich mit der Situation und der Entwicklung bezüglich Frauen in Führungspositionen mit Blick auf ganz Europa oder spezifisch auf Österreich, Finnland oder Schweden (EU-Commission: Annual Report 2012; Bundeskanzleramt Österreich 2011; AK Wien, 2013; Finland Chamber of Commerce, 2011; Svenskt Näringsliv, 2012).

2.2.1.2 Ergebnisse und Erkenntnisse

Alle Dokumente wurden hinsichtlich Aussagen zu ökonomischen oder gesellschaftlichen Wirkungen analysiert. Die relevanten Textpassagen sind im Anhang 5 als Zitate in einer Tabelle gesammelt.

Zusammenfassend können folgende Aussagen gemacht werden:

Literatur zu Quoten und insbesondere das Modell in Norwegen

- Der ursprüngliche Widerstand der Wirtschaft gegenüber der Einführung der Quote in Norwegen ist verschwunden (Sweigart, 2012).
- Genannte Bedenken wie Alibipolitik oder Bevormundung scheinen in Norwegen überbewertet worden sein (Sweigart, 2012)
- Es wird noch Jahre dauern, bis makroökonomische Wirkungen des „Women Empowerment“ sichtbar werden (Piscopo & Clark Muntean, 2013)
- Die Frauenquote wurde in Norwegen erreicht – allerdings ohne die ebenfalls beabsichtigten induzierten Veränderungen. Noch immer sind Entscheidungsträger hauptsächlich Männer. Im Wirtschaftsbereich, welcher von der Quote nicht betroffen ist, hat sich bezüglich Geschlechtergleichstellung nicht viel geändert (EU-Commission: Exchange of good practices on gender equality, 2012; Women on corporate boards and in top management, Chapter 4 & Chapter 8, 2012).

- Es wurde festgestellt, dass einige Unternehmen ihre Rechtsform vor Einführung der Quote geändert haben¹⁶ (Ahern & Dittmar, 2012; Women on corporate boards and in top management: Chapter 4, 2012;).
- Vor allem eine ausgewählte Gruppe von Frauen hat von der Quote profitiert (Seierstad & Opsahl, 2011). Es wird aber auch darauf hingewiesen, dass es ungefähr gleich viele „golden suits“ wie „golden skirts“ gibt (EU-Commission: Exchange of good practices on gender equality, 2012; Friedrich-Ebert-Stiftung, 2010; Women on corporate boards and in top management, chapter 4, 2012)
- Einzelne Studien weisen darauf hin, dass die Unternehmensleistung nicht beeinflusst wurde (Roula & Stånge, 2010; Piscopo & Clark Muntean, 2013; Women on corporate boards and in top management: Chapter 9, 2012). Dale-Olsen, Schøne und Verner bewerten das Ausbleiben eines Effekts positiv: „one has achieved increased gender diversity on Norwegian boards, without affecting firm performance.“ (Women on corporate boards and in top management: Chapter 7, 2012).
- Einzelne Studien weisen auf negative Effekte hin: kurzfristige Abnahme der Unternehmensprofitabilität, Profitabnahme aufgrund höherem Personalaufwand (Matsa & Miller, 2012; Piscopo & Clark Muntean, 2013). Ahern & Dittmar 2012 weisen einen negativen Effekt nach der Einführung der Quote vor allem bei Unternehmen ohne Frauen im Management hin.
- Für die Untersuchung von langfristigen Wirkungen in Norwegen scheint es noch zu früh zu sein (Ahern & Dittmar, 2012; Sweigart, 2012; Ford & Pande, 2012; Friedrich-Ebert-Stiftung, 2010; Women on corporate boards and in top management: Chapter 4, 2012).
- Die Frauen, welche in die Verwaltungsräte eingetreten sind, sind tendenziell jünger, haben weniger Führungserfahrung, sind aber besser ausgebildet als ihre männlichen Kollegen (Ahern & Dittmar, 2012; Sweigart, 2012; Exchange of good practices on gender equality, 2012; Friedrich-Ebert-Stiftung, 2010; Women on corporate boards and in top management: Chapter 4, 2012).
- Häufig wurden die Räte vergrössert, oder eher jüngere Männer mit Frauen ersetzt (Matsa & Miller, 2012; Women on corporate boards and in top management: Chapter 5, 2012).
- Die Präsenz von mehr Frauen in den Verwaltungsräten hat zu fokussierten und strategischeren Entscheidungsfindungen, mehr Kommunikation und weniger Konflikten geführt (Sweigart, 2012).
- Langzeit-Wirkungen werden davon abhängig sein, ob und wie sich die Einstellung im Management gegenüber weiblichen Führungspersonen verändert. Anders als weibliche Führungskräfte in der Politik, treffen Verwaltungsräte Entscheidungen selten direkt. Ein wichtigerer Einflussfaktor ist deshalb eher wie das Management (und die Börse) die Auswirkungen der Veränderung im Verwaltungsrat einschätzt. Wenn das Management oder die Aktionäre befangene Vorstellungen davon haben, können diese sich auch selbst erfüllen (vor allem, wenn es um Börsenbewertung geht) (Ford & Pande, 2012)

¹⁶ Was aber auch mit der gleichzeitigen Revision des Security Trading Acts zutun haben könnte (Teigen)

- Bereits die Drohung einer Quote erhöht die Vertretung von Frauen in den Verwaltungsräten (z.B. in Schweden) (Piscopo & Clark Muntean, 2013).
- Die Einführung der Quote in Norwegen hat zu einer internationalen Debatte geführt und hat vor allem in Europa viele Befürworter und Nachahmer gefunden (Finland Chamber of Commerce, 2011; Women on corporate boards and in top management: Chapter 4, 2012).
- Die Quote wird in der norwegischen Gesellschaft und Politik nur noch wenig diskutiert und ist allgemein akzeptiert (Friedrich-Ebert Stiftung, 2010).
- Die fehlende Erhöhung der Frauenbeteiligung im Management von betroffenen Unternehmen in Norwegen und in Unternehmen, die von der Quote nicht betroffen sind, scheint darauf hinzuweisen, dass sich das Bild der Geschäftsfrau noch nicht nachhaltig verändert hat (Ahern & Dittmar, 2012)
- Um als Kulturwandel wahrgenommen zu werden, braucht es mehr als eine Frau im Verwaltungsrat (Sweigart, 2012).
- Ein zu langsamer Wandel könnte dazu führen, dass Wirkungen nicht gleich wahrnehmbar sind und die Initiative an Unterstützung verliert (Sweigart, 2012)

Literatur zu Frauen in Führungspositionen und deren Wirkung

- In einigen Studien wurde eine positive Korrelation zwischen weiblicher Führung und Profitabilität gefunden (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen, 2007; Smith, Smith & Verner, 2008; Terjesen, Sealy & Singh, 2009; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Deutschland, 2011). Einzelne Studien weisen auf den Business Case „Gender Diversity“ hin (Rhode & Packel, 2010; Svenskt Näringsliv, 2012). Nielsen & Huse (2010) zeigen in ihrer Studie, dass der Frauenanteil in positivem Zusammenhang mit der strategischen Kontrolle des Verwaltungsrats und einem tieferen Konfliktlevel steht.
- Einzelne Studien weisen auf negative Effekte hin: kurzfristige Abnahme der Unternehmensprofitabilität, Profitabnahme aufgrund höherem Personalaufwand (Adams & Ferreira, 2009)
- Einzelne Studien zeigen keine Effekte auf (Adams & Ferreira, 2008; Marinova, Plantenga & Remery, 2010) oder weisen darauf hin, dass die Unternehmensleistung nicht beeinflusst wurde (Rhode & Packel, 2010).
- Es wird jedoch darauf hingewiesen, dass sich die Resultate je nach Messmethode unterscheiden oder dass z.T. lediglich Korrelationen aufgezeigt werden, was die Wirkungsrichtung und somit die Wirkung von Diversity nicht eindeutig identifiziert (Smith, Smith & Verner, 2008). Gerade beim Vergleich von Unternehmen mit und ohne Frauen in der Führung konnte nicht festgestellt werden, ob die Unternehmen aufgrund der Frauen erfolgreicher sind, oder ob erfolgreiche und innovative Unternehmen Frauen in die Führung holen. Klar ist, dass positive Effekte, wie z.B. Innovationssteigerung oder Attraktivität als Arbeitgeber nach der Einführung einer Quote bald wegfallen, da ein Unternehmen mit Frauen an der Spitze sich nicht mehr damit von anderen abheben kann.

- Frauen in Verwaltungsräten sind jünger, haben weniger Verwaltungsratsmandate inne, haben weniger mächtige Titel, besetzen häufiger Stabsstellen und verdienen weniger (Terjesen, Sealy & Singh, 2009).
- Diversität im Verwaltungsrat hat einen positiven Einfluss auf die „Governance“ sowie auf die Präsenz und die Entscheidungsfindung der Ratsmitglieder (Adams & Ferreira, 2008; Rhode & Packel, 2010; Terjesen, Sealy & Singh, 2009).

2.2.2 Interviews mit Vertretern ausgewählter Ländern

Für eine vertiefte Einsicht in die Erfahrung ausgewählter Länder, wurde von vier Ländern je ein Vertreter von der Regierung und von einem Wirtschafts-/ Unternehmensverband interviewt (Interviewleitfaden siehe Anhang 6).

Ausgewählt wurden folgende Länder:

- *Norwegen*: Durch die Einführung 2003 hat Norwegen schon am meisten Erfahrung mit der Quote gemacht.
- *Niederlande*: Niederlande hat 2011 eine Quote für private Unternehmen eingeführt und ist als Land vergleichbar mit der Schweiz.
- *Österreich*: Österreich hat 2011 eine Quote für Betriebe mit Beteiligung des Bundes eingeführt.
- *Schweden*: Schweden hat sich schon früh gegen eine Quote entschieden und hat auf freiwillige Massnahmen gesetzt.

Im Anschluss an die Interviews mit den Ländervertretern konnte ein Gespräch mit der EU-Kommission – einer Mitarbeiterin im Ressort Justiz, Grundrechte und Bürgerschaft, welches die Richtlinie zur Frauenquote ausgearbeitet hat – durchgeführt werden.

Auf den folgenden Seiten sind die Interviews pro Land zusammengefasst und zeigen die unterschiedlichen Haltungen der Regierung und des Wirtschafts-/Dachverband auf. Zudem wird aufgezeigt, welche Erfahrung das Land mit der Frauenquote bisher gemacht hat, wie die Quote begleitet wird, welche Fördermassnahmen parallel umgesetzt wurden und was einer erfolgreichen Umsetzung verholfen hat.

Anschliessend folgt die Zusammenfassung des Interviews mit der EU-Kommission mit Informationen zum Stand der Quotendiskussion in der EU, den Pro-/Contra-Argumente der Länder und zur Planung der Umsetzung der Frauenquote.

2.2.2.1 Norwegen: Ministry of Children, Equality and Social Inclusion / Confederation of Norwegian Enterprise (NHO) (Juli 2013)

Wie bereits beschrieben, hat Norwegen als erstes Land der Welt im Jahr 2003 für Aufsichtsräte eine Frauenquote von 40% eingeführt. Ausgangslage dafür war die Tatsache, dass Frauen in den Aufsichtsräten stark untervertreten waren. Nachdem die freiwillige Umsetzung der Quote bis 2008 nicht klappte, wurde sie für Unternehmen bindend.

Wie sich in den Gesprächen zeigte, vertreten die Regierung und die NHO eine unterschiedliche **Haltung** gegenüber der Quote. Aus Sicht der Regierung war die Einführung der Quote 2003 die richtige Massnahme, um den nötigen Kulturwandel und den Unternehmen zu bewirken und die „Verschwendung von Humankapital“ zu stoppen. Die Vertre-

terin der Regierung betonte allerdings, dass sie nicht von „Gender Quota“ sprechen, sondern die Bezeichnung „Regulation for Gender Balance“ bevorzugen. Für die Entscheidung stützte sich die Regierung auf verschiedene Studien¹⁷ wie zum Beispiel öffentlich verfügbare Statistiken oder in Auftrag gegebene Interviews. Die Regierung war sich bewusst, dass in der Wirtschaft gemischte Meinungen vorkommen. Einige Personen in Schlüsselpositionen seien sehr skeptisch gewesen; gleichzeitig habe es aber auch sehr erfahrene Aufsichtsratsmitglieder gegeben, welche die Reform eine sehr gute Idee fanden. Aus Sicht der Regierung gibt es heute kaum mehr negative Stimmen bezüglich des Gesetzes.

Die NHO hingegen betont, dass sie nach wie vor gegen die Quote seien, allerdings nicht mehr aus ganz denselben Gründen wie zu Beginn. Vor 2003 gab es verschiedene Ängste: Erstens wurde befürchtet, dass es schwierig sein könnte, genügend kompetente Frauen zu finden. Weiter wurde befürchtet, dass immer wieder dieselben Frauen in verschiedenen Boards vertreten würden. Zudem wurde argumentiert, die Quote könnte die norwegischen Unternehmen für Investoren weniger attraktiv machen. All diese Ängste haben sich gemäss NHO nicht bewahrheitet. Für die NHO gibt es jedoch weiterhin zwei Gründe, die gegen das Gesetz sprechen: Als Hauptgrund wird ein Prinzipienargument genannt. Für die NHO ist es ein wichtiges Prinzip, dass die Besitzer einer Firma selbst entscheiden dürfen, wer ihre Interessen im Aufsichtsrat vertreten soll. Die Quote greift in diese unternehmerische Freiheit ein. Das zweite Argument gegen das Gesetz ist die Meinung, dass eine Quote für das Board der falsche Ansatz sei, um Gleichberechtigung zu fördern. Das Problem müsse anders angegangen werden, indem Talente gefördert anstatt Quoten aufgestellt werden.

Bezüglich **Erfahrungen** mit der Regulierung unterscheiden sich die beiden Sichtweisen ebenfalls. Aus Sicht der Regierung kann ein sehr positives Fazit gezogen werden. Besonders beeindruckend sei, dass es nur 4-5 Jahre gebraucht habe, um einen Wechsel bei den Unternehmen zu bewirken. Die Kultur in den Aufsichtsräten habe sich verändert. Zudem gebe es in der Gesellschaft mehr Diskussionen zu diesem Thema. Ein besonders wichtiger Effekt sei, dass nun endlich die „Investments in die Bildung geerntet“ werden können. Enttäuschend ist aus Sicht der Regierung, dass es immer noch nur 8% weibliche CEOs in gelisteten Unternehmen gibt und dass die Vorsitzenden der Aufsichtsräte nach wie vor meist Männer sind. Hier hätte man stärkere Spin-off Effekte erwartet. Als überraschende (negative) Auswirkung wurde die Beobachtung genannt, dass bei den kleinen und mittleren Unternehmen, welche nicht von der Regulierung betroffen sind, erst 17% Frauen im Aufsichtsrat sind. Bezüglich der Auswirkung auf die nationale Gesamtwirtschaft sei es schwierig, eine Aussage zu machen.

Aus Sicht der NHO hat die Quote insgesamt überraschend wenig Auswirkungen, weder positive noch negative. Zwar habe sich die Zusammensetzung der Boards geändert und es gebe daher mehr weibliche Rollenmodelle. Die Quote habe eine starke Diskussion ausgelöst und das gesellschaftliche Bewusstsein für das Thema gefördert. Ökonomisch gesehen, gäbe es jedoch keine starke Wirkung. Weder bezüglich Gesamtwirtschaft noch bezüglich einzelner Unternehmen konnten Effekte nachgewiesen werden¹⁸. Auch wenn man sich bei einzelnen Unternehmen umhöre, würden keine grossen Auswirkungen berichtet. Die Quote sei daher vielleicht eher als Symbolsache anzusehen.

¹⁷ Zu den Studien wurden keine näheren Angaben gemacht, da sie nur auf Norwegisch vorliegen

¹⁸ Dazu wurde die Übersichtsstudie von Mari Teigen genannt.

Aus Sicht der Regierung gibt es drei **Erfolgsfaktoren** bei der Implementierung der Quote: Erstens müsse es Sanktionen geben¹⁹, zweitens brauche es familienfreundliche Strukturen, und drittens müsse Gleichberechtigung als Basisprinzip in der Gesellschaft verankert sein.

Die **Umsetzung** der Regulierung wird mit dem „National Business Register“ regelmässig evaluiert. Unternehmen müssen – zusammen mit ihrem Finanzbericht – jedes Jahr angeben, wie ihr Board zusammengesetzt ist. Falls die Zusammensetzung in einer Unternehmung nicht den gesetzlichen Vorgaben entspricht, hat sie während zwei Monaten Zeit, das Ziel zu erreichen. Bisher wurde noch keine Firma wegen Nichterfüllen der Quoten-Regelung aufgelöst. Finanzielle Strafen wurden schon diskutiert, waren schlussendlich jedoch nicht nötig.

Aus Sicht der Regierung sind **Fördermassnahmen** Sache der Unternehmen. Zwar unterstütze die Regierung einige Verbände und andere Organisationen bzw. Initiativen mit Diskussionsbeiträgen, Präsentationen und finanziellen Beiträgen. Zudem erstellte die Regierung eine Datenbank mit Frauen, welche sich für einen Sitz in einem Board interessieren²⁰. Eigene Initiativen im engeren Sinne habe die Regierung aber nicht. Allerdings wird betont, dass Programme wie „Female Future“ oder „Futura“ ohne die Regulierung nicht ins Leben gerufen worden wären.

Die NHO führt das Programm „Female Future“, welches vier Hauptziele verfolgt: 1. Der Privatsektor soll für Frauen attraktiver gemacht werden. 2. Der Anteil von Frauen in Entscheidungsprozessen, Führungspositionen und Aufsichtsräten soll erhöht werden. 3. Manager sollen als „Prime Movers“ in den Rekrutierungsprozess von Frauen einbezogen werden und den Wandel in Organisationen mittragen. 4. Führungspositionen sollen besser mit familiären Aufgaben vereinbar werden. Das Female Future Program feiert nun sein zehnjähriges Jubiläum. Dazu wurde eine Evaluationsstudie in Auftrag gegeben, die allerdings erst Ende November 2013 verfügbar sein wird. Abschliessend betont die Vertreterin der NHO, dass zur Erreichung von Gleichberechtigung eine langfristig orientierte Zusammenarbeit mit der Regierung entscheidend sei, nicht eine starke Fokussierung auf die Quote.

Seit der Einführung der Quote hat sich die Anzahl von Frauen in den Aufsichtsräten wie gesetzlich gefordert auf 40% erhöht. Allerdings sind Frauen in den **höchsten Führungspositionen** noch immer stark untervertreten. Aus Sicht der Regierung ist es jedoch fraglich, ob sich dies mit der Zeit ändern wird. Auch bezüglich der Quote für Aufsichtsräte habe sich auf freiwilliger Basis nichts geändert; erst die gesetzliche Regulierung habe zum Wechsel geführt.

Die NHO-Vertreterin hingegen betont, dass es im Bereich des mittleren Managements momentan sehr starke Änderungen gebe und dass sich das hoffentlich mit der Zeit auch auf die CEO-Stufe auswirken werde.

Rückblickend ist die Regierung sehr zufrieden mit der Einführung der Quote. Im Nachhinein würde die Regierung bei der Aufstellung eines solchen Gesetzes allerdings auch über die Wahl der Chairperson diskutieren (was allerdings nicht einfach sei). Zudem wäre zu überlegen, ob die neue Regulierung stärker mit bereits bestehenden Verpflichtungen

¹⁹ In Norwegen können Unternehmen, welche die 40% Quote nicht erreichen, aufgelöst oder mit hohen Strafen belegt werden.

²⁰ www.styre kandidatater.no (Website nur auf Norwegisch verfügbar)

bezüglich Berichterstattung zu Gleichstellungsthemen hätte verknüpft werden können. Weiter gebe es Diskussionen, die Regulierung auf kleinere und mittlere Unternehmen auszuweiten. Konkrete Anpassungen sind allerdings momentan keine geplant.

Die NHO ist wie bereits erwähnt noch immer gegen die Quote. Rückblickend müssen sie aber feststellen, dass teilweise die falschen Ängste im Zusammenhang mit der Quote vorherrschten (vgl. oben). Nachdem sich diese konkreten Befürchtungen nicht erhärtet haben, wird nun vor allem das Prinzipienargument gegen die Quote genannt.

2.2.2.2 **Niederlande: Ministry of Education, Culture and Science / Confederation of Netherlands Industry and Employers (VNO-NCW) (Juli 2013)**

Wie oben bereits aufgezeigt, haben die Niederlande eine Quote von 30% festgelegt, welche für den Vorstand wie den Aufsichtsrat von grossen Unternehmen gilt. Ausgangslage für das Gesetz war eine Initiative vom Parlament, welche mehr Frauen in Führungsgremien forderte. Das Thema war politisch getrieben, Studien dazu wurden keine in Auftrag gegeben. Ein Nichterfüllen der Quote hat allerdings keine Sanktionen zur Folge; daher wird die Quote eher als Ziel („*target*“) betrachtet. Das Gesetz wurde Ende 2009 beschlossen und ist vom 1.1.2013 bis zum 1.1.2016 in Kraft. Danach wird basierend auf den gemachten Erfahrungen entschieden, wie es weitergehen soll. Beide Einschränkungen – Unverbindlichkeit und zeitliche Begrenzung – waren politisch motiviert, um überhaupt eine Mehrheit zu erreichen.

In den Gesprächen zeigte sich, dass sich die **Haltung** der Regierung und der VNO-NCW nicht grundlegend unterscheiden. Grundsätzlich hatte der Corporate Sector eine ablehnende Haltung gegenüber der Regulierung. Die VNO-NCW ist nach wie vor gegen die Quote. Diversity sei zwar eine gute Sache, eine Quote sei aber der falsche Weg dazu. Es sei eine Sache der Unternehmen, Diversity zu fördern. Da ein Nichterfüllen der niederländischen Quote aber keine Sanktionen mit sich bringt, stört sich die VNO-NCW nicht daran. Das Gesetz halte die Unternehmen nicht davon ab, ihre bisherigen Diversity-Policies weiter zu verfolgen. Weiter betont die VNO-NCW, dass sich die Stimmen in einzelnen Unternehmen stark unterscheiden. Entscheidend ist: Wenn ein CEO eine positive Meinung bezüglich der Quote hat, wirkt sich das entsprechend auf die Haltung der Unternehmung aus.

Da die Regulierung erst seit 1. Januar 2013 in Kraft ist, wurden noch nicht viele **Erfahrungen** damit gemacht. Es sei zudem sehr schwierig zu identifizieren ob bestimmte Veränderungen auf die Quote zurückzuführen sind oder ob es andere Auslöser dafür gibt. Bezüglich ökonomischer Auswirkungen gebe es keine klaren Hinweise. Es wurde angemerkt, dass einige Studien, die auf den ersten Blick positive Resultate erzielten, beim genaueren Hinschauen fragwürdig werden. Der Wunsch, aus der Quote einen „Business Case“ zu machen, sei sehr schwierig umzusetzen. Soziale Effekte hingegen liessen sich eher bemerken: Es gibt mehr Rollenbilder, bessere Karriereperspektiven, die Gesellschaft setzt sich bewusster mit dem Thema auseinander (wobei das Thema Quote in der Gesellschaft sehr polarisiert). Sowohl aus Sicht der Regierung wie auch der VNO-NCW sind die Auswirkungen auf die Gesamtwirtschaft wie auch auf einzelne Unternehmen äusserst schwierig abzuschätzen. Die Auswirkung auf Firmen zeige sich hauptsächlich darin, dass die Vorstände und Aufsichtsräte nun unterschiedlicher zusammengesetzt sind.

Als eine unerwartete Entwicklung wurde aus Sicht der VNO-NCW die Tatsache genannt, dass die Erreichung der Zielgrösse so lange daure. Allerdings müsse beachtet werden,

dass es sich dabei meist um Positionen handle, in welche man über die Jahre hineinwachsen.

Bezüglich **Erfolgsfaktoren** bei der Erreichung der Quote betonen sowohl die Regierung wie auch die VNO-NCW, dass es wichtig sei, für unterschiedliche Arten von Unternehmen massgeschneiderte Lösungen zu finden. Fördermassnahmen sollen je nach Unternehmenskultur, Branche etc. angepasst sein. Aus Sicht der Regierung ist zudem die Unterstützung der betroffenen Unternehmen besonders wichtig. Letztlich brauche es Zeit, um eine Verbesserung zu erreichen. Von der VNO-NCW wird angefügt, dass es wichtig sei, dass die Quote nicht bindend sei. Zudem sei der Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Unternehmen ein entscheidender Erfolgsfaktor. Mit der „Talent to the Top“ Initiative (vgl. unten) wird dieser Austausch systematisch gefördert.

Unternehmen, welche die Quote nicht erreichen, müssen zwar nicht mit Strafen rechnen, müssen sich aber im Jahresbericht für die Verstösse gegen die Quote rechtfertigen („comply or explain“). Die Regierung verwendet diese Berichte für regelmässiges **Monitoring**. Zudem soll der Fortschritt von 2013-15 detaillierter überprüft werden: 2015 soll eine breite Evaluationsstudie gemacht werden, welche aus dem allgemeinen Monitoring sowie detaillierteren Abklärungen bestehen wird.

Als wichtigste **Fördermassnahme** wird von beiden Seiten die Charta „Talent to the Top“ (*Talent naar de Top*)²¹ genannt. Diese kommt von den Unternehmen, wird aber auch von der Regierung, Arbeitgebern und Gewerkschaften gestützt. Die Initiative hat zum Ziel, mehr Frauen für Senior-Level Positionen zu rekrutieren, zu befördern und zu halten. Die Unterzeichner verpflichten sich freiwillig zu klaren, messbaren Zielen bezüglich Geschlechtervielfalt und lassen ihre Ergebnisse jährlich überprüfen. Zudem bietet die Charta praktische Tools für Organisationen, um Diversität zu fördern. Die Regierung unterstützt die Initiative finanziell wie auch inhaltlich. Mitunterzeichner sind inzwischen auch öffentliche und halb-öffentliche Unternehmen wie zum Beispiel Universitäten und Spitäler, jedoch nicht einzelne Ministerien.

2.2.2.3 Österreich: Frauenministerium / Wirtschaftskammer Österreich (WKO) (Juli 2013)

Wie oben erwähnt, verpflichtete sich die österreichische Bundesregierung per Ministerratsbeschluss vom 15. März 2011 den Frauenanteil in Aufsichtsgremien der Unternehmen, an denen der Bund mit 50% oder mehr beteiligt ist, bis 31. Dezember 2013 auf 25% zu erhöhen. Bis 31. Dezember 2018 soll die Beteiligung der Frauen auf 35% angehoben werden²².

In den beiden Gesprächen kam die sehr unterschiedliche **Haltung** gegenüber Quotenregelungen stark zum Ausdruck. Für die WKO steht eine Frauenquote nach wie vor nicht zur Diskussion. Aus ihrer Sicht könne man einem privaten Unternehmen, in welchem Private das volle Risiko tragen, nicht einfach vorschreiben, wer eingestellt werden soll. Als

²¹ www.talentnaardetop.nl (Mitunterzeichner sind unter „Ondertekenaars“/„Signatories“ aufgeführt)

²² Laut BKA wurde v.A. auf folgende Studien abgestützt: *The Bottom line* (Catalyst, 2007); *Women matter* (Mc Kinsey, 2007); *Gender equality, economic growth and employment* (Åsa Löfström, im Auftrag der Schwedischen Regierung, 2009); *Analysis Note: the Economic Case for Gender Equality* (Mark Smith & Francesca Bettio im Auftrag der EU-Kommission, 2008). Für die Entwicklung des Frauenanteils in Österreich: *Frauen Management Report* der Arbeiterkammer (für die Privatwirtschaft); *Rechnungshofbericht* (bez. Bundesunternehmen sitzen)

nächstes könnten dann auch Vorgaben kommen bezüglich der Religion, welcher jemand angehört oder dass ein bestimmter Anteil Migranten eingestellt werden müsse. Quoten seien immer eine Bevorzugung oder Benachteiligung. Darum gehe es aber in der Wirtschaft nicht. Sie müsse für Arbeitsplätze und Wachstum sorgen. Dass es zu einer Quote für Unternehmen in Bundesbesitz gekommen ist, liege ihrer Ansicht nach am ideologiebesetzten Thema und am europäischen Trend. Diese Quote sei ein Kompromiss zwischen des Frauen- und des Wirtschaftsministeriums. Das Frauenministerium hätte hingegen gerne eine Quote für alle Unternehmen geltend eingeführt. Aufgrund der „tiefliegenden Ablehnung“ der Wirtschaft haben sie deshalb die Strategie verfolgt, erst einmal in dem Bereich anzufangen, wo sie es in der Hand haben. Auch dafür war es nicht einfach, die Zustimmung zu erhalten. Sie wollen damit aber auch als Vorbild vorangehen. Auch, dass die Regelung keine Sanktionen vorsehe, sei ein Kompromiss gewesen. Mit dem Vermerk „Sollte diese Selbstverpflichtung bis 31.12.2018 nicht zu einem mindestens 35%igen Anteil an weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern an der Bundesquote führen, werden weiterführende gesetzliche Maßnahmen eingeleitet“ gäbe es aber so etwas wie eine Drohung einer Sanktion.

Für ein regelmässiges **Monitoring**²³ erhalten seit Einführung der Quotenregelung alle Ressorts jeden Januar ein Erinnerungsschreiben und müssen für die Unternehmen, die im Bereich des Ministeriums sind, in einem Formular angeben, wie viele Aufsichtsräte vom Ministerium bestellt werden; wie viele davon Frauen sind; welche Neubesetzungen es im letzten Jahr gab und wie viele davon Frauen waren.

Aufgrund dieser regelmässigen Evaluation sind die bisherigen **Erfahrungen** mit der Quote ziemlich klar: Laut dem BKA liegt die Frauenbeteiligung derzeit bei durchschnittlich 33% (bei einem Ziel von 25% bis Ende 2013). Es gäbe aber einige Unternehmen, welche die 25% noch nicht erreicht haben. Da es aber in diesem Jahr noch Neubesetzungen gäbe, bestehe noch die Chance, das Ziel zu erreichen. Sie sehen, dass die Quote von den Ressorts sehr ernst genommen werde und dass bei Neubesetzungen darauf geschaut werde, die Quote zu erhöhen. Auch die WKO bestätigt, dass mancherorts das Zwischenziel quasi übererfüllt wurde. Über die Wirkung könne man noch nicht viel sagen. Zudem sei der Einfluss eines Aufsichtsrats per se begrenzt, weil er nicht operativ tätig sei. Aber auch wenn plötzlich vier von zehn Aufsichtsräten Frauen seien, dürfen sich die wirtschaftlichen Entscheide nicht plötzlich ändern.

Dass bei staatsnahen Unternehmen ein so grosser Fortschritt erreicht wurde, zeigt gemäss des Frauenministeriums, dass es mit Hilfe verbindlicher Vorgaben vorwärts geht. Es zeige auch, dass es sehr wohl genug geeignete Frauen gibt. Es gäbe zwar Bereiche, in denen es schwieriger sei, aber auch in der Finanzwirtschaft und in Energieunternehmen seien durchaus Frauen vertreten. Die Regierung ist der Überzeugung, dass zwar ein gewisses Verständnis darüber, was ein Unternehmen macht, notwendig sei, aber eine Kandidatin keine mehrjährige Erfahrung in der Branche brauche – sondern z.B. auch einen wirtschaftlichen oder juristischen Hintergrund mitbringen könne.

Als **Erfolgsfaktor** nennt die Regierung „einfach machen – nicht lange darüber reden!“. Zudem betont sie die Wichtigkeit, die Quote immer wieder in Erinnerung zu rufen. Je weicher die Massnahme ist, desto wichtiger sei die Nachfassung und Erinnerung.

²³ Um die Vorbildwirkung des Bundes zu unterstreichen, hat sich die Bundesregierung verpflichtet, die Umsetzung dieser Quotenregelung jährlich zu überprüfen und den gemeinsamen Fortschrittsbericht dem Ministerrat vorzulegen.

Zudem haben sie mit der Quote nur für Staatsbetriebe eine Möglichkeit gefunden, die Abwehrhaltung der Wirtschaft aufzubrechen und so auf eine neue Diskussionsebene zu kommen. Sie haben jetzt Nachweise und können aufzeigen, dass es den Unternehmen nicht geschadet hat, und dass es sind auch nicht immer die drei gleichen Frauen sind, die gewählt werden.

Die Frauenministerin hat keine **Fördermassnahmen** für die Unternehmen aufgebaut und verfolgt nicht den Ansatz gezielter Schulungen extra für Frauen, da diese den Eindruck vermitteln könnten, dass Frauen – im Gegensatz zu Männern – nicht gut genug qualifiziert wären. Es gäbe genug Angebote, um Personen für den Aufsichtsrat zu qualifizieren. Die Frauenministerin bietet auch keine Datenbank an, weil sie der Überzeugung sei, dass Besetzungen nicht so funktionieren. Das Frauenministerium hat aber einen Leitfaden für Frauenförderpläne²⁴ entwickelt, welchen sie den Unternehmen abgeben. Gerne hätte die Ministerin sie eine Regelung durchgesetzt, welche Unternehmen zu Frauenförderpläne verpflichtet – konnten diese gegen den Widerstand des Koalitionspartners und der Wirtschaft aber nicht durchsetzen.

Die Wirtschaftskammer Österreich hat gemeinsam mit der Industriellen Vereinigung und dem Wirtschaftsministerium das Programm „Zukunft.Frauen“ aufgebaut²⁵. Es wurde zum ersten Mal 2010 durchgeführt und richtet sich an Frauen, die auf dem Weg in die erste Ebene – in den Vorstand – oder in den Verwaltungsrat sind (sie werden vom Unternehmen nominiert). Sie starten im Herbst mit dem 7. Lehrgang und haben mittlerweile rund 150 Absolventinnen, welche sich in einem Alumni-Club vernetzen. Frauen, die schon mal ein Mandat inne hatten oder aktuell eins innehaben, können sich kostenlos in eine Datenbank eintragen und sich für solche Positionen zur Verfügung stellen (aktuell rund 300 Frauen). Eine Vermittlung machen sie keine, da jedes Unternehmen selber aussuchen müsse, wer am besten zur Unternehmenskultur passt.

Da die meisten Betriebe in Österreich in privater Hand sind und somit nur wenige Unternehmen von der Quote betroffen sind, haben sie seit der Einführung der Quote keinen Anstieg an Bewerbungen für die Teilnahme am Programm bemerkt.

2.2.2.4 Schweden: Confederation of Swedish Enterprise (Svenskt Näringsliv) (Juni 2013)²⁶

Schweden wird in der Literatur häufig als Beispiel für ein Land genommen, dass – im Gegensatz zum Nachbarnland Norwegen – keine Frauenquote hat. Auch wenn sich Schweden nach Quotendrohungen und heissen Diskussionen 2002/03 gegen eine Quote entschieden hat, ist das Thema nicht vom Tisch, sondern wegen dem „EU-Proposal“ wieder zuoberst auf der Agenda. Zudem hat sich im Juni 2013 der Schwedische Finanzminister positiv gegenüber der Einführung einer Frauenquote geäussert²⁷ (was wahrscheinlich auch mit den bevorstehenden Wahlen 2014 zu tun hat).

Der Schwedische Unternehmensverband vertritt jedoch nach wie vor die **Haltung**, dass eine Frauenquote das „ownership right“ einschränkt. Er sieht zwei Gründe, wieso die

²⁴ Siehe: www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=46957

²⁵ Siehe: www.zukunft-frauen.at

²⁶ Ein Interview mit einem Vertreter des Ministry for Gender Equality konnte trotz mehrmaliger Nachfrage nicht durchgeführt werden

²⁷ Siehe www.thelocal.se/48648/20130624/

Wahl der Zusammensetzung eines Verwaltungsrats den Aktionären überlassen werden soll. Einerseits werde von den Aktionären erwartet, dass sie ihre Verantwortung gegenüber dem Unternehmen als Inhaber wahrnehmen und die Leiter bestimmen. Andererseits bestehe die Gefahr, dass die Inhaber ihre Bereitschaft für langfristiges Engagement verlieren, wenn sie nicht mehr mitbestimmen können. Die Selbstregulation mit dem Corporate Governance Code sei hier der richtige Weg.

Der Unternehmensverband hat einen Bericht²⁸ veröffentlicht, indem er die Hauptargumente gegen eine Frauenquote aufführt und aufzeigt, dass sich ohne eine Quote etwas bewegt. Die Statistiken zeigen, dass es eine Entwicklung gibt und mehr Frauen in das obere Management und in die Verwaltungsräte vorstossen. Wichtig sei, dass man den Fokus nicht nur auf die Verwaltungsräte hat, denn so gehe es nur um eine symbolische Wirkung. Im Bericht zeigen verschiedene Unternehmen auf, dass sich auf allen Managementstufen etwas bewegt.

Die **Erfahrungen** in Schweden zeigen, dass ein Vorgehen auf freiwilliger Basis langsamer wirkt. Wer einen „quick fix“ möchte, müsse eher eine Quote einführen. Was aber nicht bedeute, dass es ein „good fix“ auf lange Sicht ist. Die Schwierigkeit sei, dass es keine wirkliche Vergleichsmöglichkeit gibt. Niemand weiss, wie die Entwicklung mit einer Quote ausgesehen hätte. Das Beispiel Norwegen zeigt jedoch, dass die Veränderung des Frauenanteils im Management viel langsamer ist als im von der Quote betroffenen Gremium. Gemäss Unternehmensverband wollen die Unternehmen sich dem Thema widmen, aber mit eigenen Massnahmen, die auf den Hintergrund, die Grösse und die Branche des Unternehmens (und somit auf die Verfügbarkeit von Frauen) abgestimmt sind.

Der Unternehmensverband selbst führt keine **Fördermassnahmen** durch, ist jedoch bemüht, gute Beispiele den Politikern und anderen Unternehmen bekannt zu machen. Sie kennen einige gute Beispiele, aber nicht alle sind offiziell. Es gibt zudem Unternehmen, die gemeinsam Initiative ergreifen. Zum Beispiel initiierten zehn grosse Schwedische Unternehmen das Projekt „battle of the numbers“²⁹, um den Worten Taten folgen zu lassen.

Ein entscheidender **Erfolgsfaktor** ist schliesslich, dass das Management und der Verwaltungsrat sich der Herausforderung, den Frauenanteil zu erhöhen, stellen möchten.

Die folgende Tabelle fasst die Motivation der Regierung für die Umsetzung ihres Lösungsansatzes, sowie die Argumente des zuständigen Ministeriums und des Dachverbandes der Arbeitgeber und die Erfolgsfaktoren zusammen.

²⁸ Siehe www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00034/Demand_for_talent_en_34706a.pdf

²⁹ Siehe www.battleofthenumbers.se

Tabelle: Übersicht Aussagen der Ländervertreter zur Umsetzung des Lösungsansatzes im eigenen Land

Land	Motivation der Regierung	Aussagen zuständiges Ministerium	Aussagen Dachverband der Arbeitgeber	Erfolgsfaktoren
Norwegen (Quote, privater und öffentlicher Sektor)	<ul style="list-style-type: none"> - Frauen waren in Aufsichtsräten stark untervertreten - Die freiwillige Umsetzung der Quote hat nicht klappt 	<ul style="list-style-type: none"> - Das Ziel (40%-Anteil Frauen in Aufsichtsräten) wurde erreicht, aber es gibt bis jetzt wenig Spin-off Effekte (z.B. weibliche CEOs, vermehrt Frauen in VR in von der Regulierung nicht betroffenen Unternehmen) - Änderung der Kultur in den Aufsichtsräten - „Verschwendung von Humankapital“ gestoppt - mehr Diskussionen zum Thema in der Gesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - Quote greift in die unternehmerische Freiheit ein. - Ängste (Fehlen von genügend kompetenten Frauen und "golden skirts") haben sich nicht bewahrheitet - Quote hat für die Wirtschaft überraschend wenig Auswirkungen, weder positive noch negative 	<ul style="list-style-type: none"> - Sanktionen bei Verstoß - Familienfreundliche Strukturen - Gleichberechtigung als Basisprinzip in der Gesellschaft verankert
Niederlande (Quote, privater Sektor)	<ul style="list-style-type: none"> - Das Thema war politisch getrieben. - Die Einschränkungen – keine Sanktionen und zeitliche Begrenzung – waren politisch motiviert, um eine Mehrheit zu erreichen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es gibt mehr Rollenbilder - Es gibt bessere Karriereperspektiven - Die Gesellschaft setzt sich bewusster mit dem Thema auseinander (wobei das Thema Quote sehr polarisiert) 	<ul style="list-style-type: none"> - Quote ist der falsche Weg: Es ist Sache der Unternehmen, Diversity zu fördern - Quote aber kein Problem, weil ihr Nichterfüllen keine Sanktionen mit sich bringt - Es ist überraschend, dass die Erreichung der Zielgrösse (30%-Anteil Frauen in VR/GL bis 2016) so lange dauert 	<ul style="list-style-type: none"> - Massgeschneiderte Fördermassnahmen für unterschiedliche Unternehmen - Unterstützung der betroffenen Unternehmen - Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen - "Comply or explain" Prinzip und regelmässiges Monitoring der Regierung
Österreich (Quote, öffentlicher Sektor)	<ul style="list-style-type: none"> - Kompromiss zwischen dem Frauen- und dem Wirtschaftsministerium - Mit der Erfahrung einer Quote nur für die Staatsbetriebe kann man mit der Wirtschaft auf eine neue Diskussionsebene kommen (keinen Schaden für die Unternehmen und keine "golden skirts") 	<ul style="list-style-type: none"> - Regierung will als Vorbild vorgehen - Zwischenziel (25%-Anteil Frauen in VR bis Ende 2013) mancherorts quasi übererfüllt - Mit Ausnahmen gibt es genügend geeignete Frauen 	<ul style="list-style-type: none"> - Einem privaten Unternehmen, wo Private das Risiko tragen, kann Einstellung nicht vorgeschrieben werden - Quoten sind eine Bevorzugung oder Benachteiligung - Zwischenziel quasi übererfüllt, aber Wirkung noch nicht bekannt und unsicher 	<ul style="list-style-type: none"> - „Einfach machen – nicht lange darüber reden!“ - Regelmässig an Quote erinnern: Je weicher die Massnahme, desto wichtiger ist die Nachfassung

Land	Motivation der Regierung	Aussagen zuständiges Ministerium	Aussagen Dachverband der Arbeitgeber	Erfolgsfaktoren
Schweden (keine Quote, Selbstregulation mit Corporate Governance Code)	<i>Ein Interview mit einem Vertreter des Ministry for Gender Equality konnte nicht durchgeführt werden.</i>	<i>Ein Interview mit einem Vertreter des Ministry for Gender Equality konnte nicht durchgeführt werden.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Frauenquote schränkt „ownership right“ ein: Aktionäre sollen Leiter bestimmen. Sonst Gefahr, dass sie Bereitschaft für langfristiges Engagement verlieren - Es bewegt sich auch ohne Quote etwas, aber langsamer. Mit einer Quote hat man einen "quick fix", aber nicht unbedingt einen "good fix" auf lange Sicht - Fokus auf Verwaltungsräte hat nur symbolische Wirkung, es sollte sich auf allen Managementstufen etwas bewegen - Unternehmen möchten sich dem Thema widmen, aber mit eigenen Massnahmen, die auf das Unternehmen abgestimmt sind. 	

2.2.2.5 EU-Kommission: Ressort Justiz, Grundrechte und Bürgerschaft (September 2014)

Stand der Quotendiskussion in der EU

Im EU-Parlament sind zwei parlamentarische Ausschüsse gemeinsam für den Vorschlag verantwortlich: Der Ausschuss für Rechtsfragen und der Ausschuss für Frauenangelegenheiten. Die beiden Herangehensweisen sind jedoch sehr unterschiedlich.

Die beiden Berichterstatterinnen der Ausschüsse arbeiten zusammen, um ihre Positionen abzugleichen und um einen Kompromiss bezüglich der Anpassungen und eine Position für das EU-Parlament zu finden. Die Anpassungen sollen Mitte Oktober vorgelegt werden, um dann im November / Dezember darüber abstimmen zu können.

Ein Kompromiss zu finden wird nicht sehr einfach sein, denn eine Seite möchte noch weiter gehen, als die EU-Kommission vorgeschlagen hat: den Anwendungsbereich auf KMU und die exekutive Ebene ausweiten und die Klausel für Unternehmen mit weniger als 10% Frauen in ihrer Belegschaft, für welche die Regel nicht zutreffen soll, loswerden. Klar ist jedoch: egal ob es ein ehrgeizigerer Ansatz oder ein Ansatz mit mehr Ausnahmen sein wird, es wird eine Position des EU-Parlaments sein, welche die Ziele des Vorschlags unterstützt. Die Stimmen derer, welche die vorgeschlagenen Richtlinien lieber in Form einer freiwilligen Vereinbarung haben wollen, sind in der Minderheit im Parlament.

Mit Blick auf die Position des EU-Parlaments wird es sehr wahrscheinlich eine Quotenregelung in irgendeiner Form geben.

Innerhalb des EU-Rats sind die Positionen unterschiedlicher. Es sind etwa zehn bis zwölf Mitgliedstaaten, die den Vorschlag proaktiv unterstützen. Dem gegenüber stehen acht bis zehn Mitgliedsstaaten, die sich strikt gegen eine Regelung aussprechen. Dazu gibt es ein paar unentschlossene Mitgliedstaaten mit grossen Delegationen (in Bezug auf die Stimmrechte im Rat) wie z.B. Rumänien oder Spanien.

Einer der grössten Gegner ist das Vereinigte Königreich. Deutschland war bisher auch gegen eine Regelung. Da die Quote jedoch im Wahlprogramm der CDU / CSU war, besteht die Chance, dass sich die deutsche Position ändert.

Der Grund, warum die Executive-Ebene im Vorschlag nicht von einer Regelung betroffen ist, sei, dass es noch schwieriger gewesen wäre, die Regelung durchzubringen und diese von den Mitgliedsstaaten und grossen Unternehmen als intrusiver eingeschätzt wurde. Zudem ist die Leitung von Unternehmen in den europäischen Ländern sehr unterschiedlich.

Pro-/Contra-Argumente der Länder

Contra-Argumente:

- Die Diskussion um das Subsidiaritätsprinzip: Die EU-Kommission nahm die allgemeine Gleichberechtigung als Rechtsgrundlage und zur Rechtfertigung für Massnahmen auf der EU-Ebene (EU-Treaty of Equality, 1957). Die Gegner des Vorschlags stellten die rechtliche Grundlage des Vorschlags in Frage, nahmen Bezug auf das Subsidiaritätsprinzip und warfen vor, dass der Vorschlag zu intrusiv ist. Anhand von Verweisens auf Gleichstellungs-Urteile und auf die Entwicklungen seit 1957, konnte diesem Argument entgegnet werden.

- Freiheit ein Unternehmen zu führen: Gegner sagen, dass der Vorschlag zu aufdringlich ist und nationale Unternehmensgesetze beeinträchtigt.

Pro-Argumente:

- Ökonomische Argumente: Es gibt Zahlen, wie viel die moderne Gesellschaft in Frauen investiert (Anteil der Frauen mit einem Hochschulabschluss). Zahlen zeigen auch die guten Leistungen von Frauen. Dem gegenüber steht die Tatsache, dass nach einer Weile dieser Pool an Talenten verloren geht. Studien und Berichte von der Weltbank, McKinsey etc. zeigen den „Business Case“ für eine stärkere Vertretung von Frauen.
- Es ist eine Quote, aber es wird ganz klar gemacht, dass die Kandidaten gleiche Kompetenzen mitbringen müssen. Bei Kandidaten mit gleichem Hintergrund (Abschluss, Erfahrung, etc.), soll jedoch die Person des unterrepräsentierten Geschlechts gewählt werden.

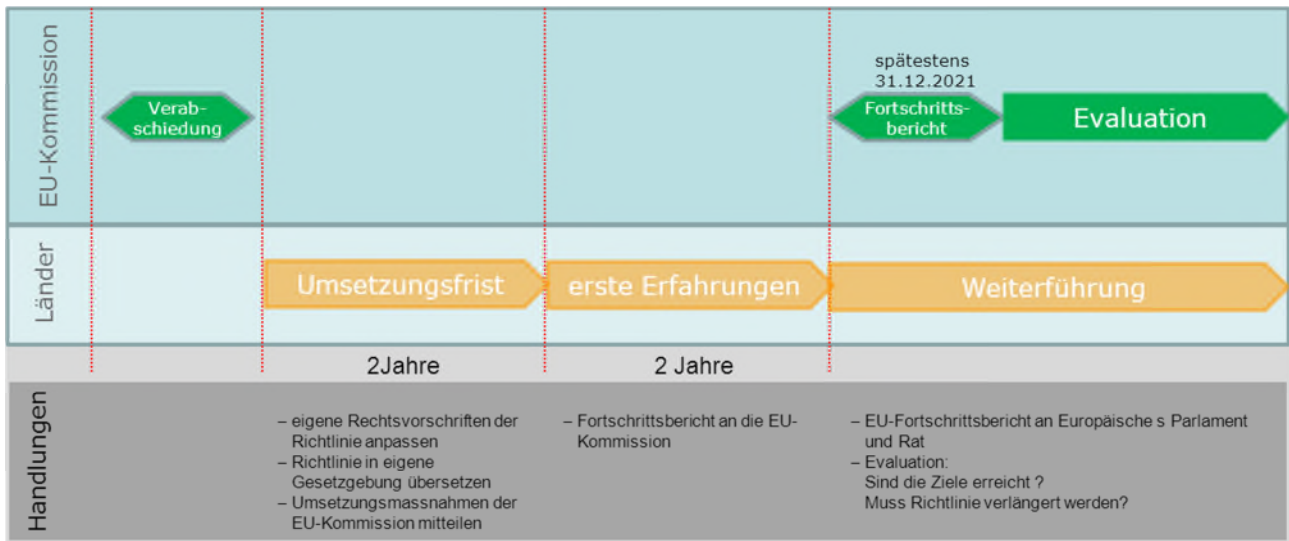
Planung der Umsetzung der Frauenquote (Form und Inhalt, Durchsetzbarkeit, Monitoring)

Es ist ein Vorschlag für eine Richtlinie – was bedeutet, dass die Mitgliedstaaten nach einer Verabschiedung eine Umsetzungsfrist haben: Sie haben zwei Jahre Zeit, ihre eigenen Rechtsvorschriften der Richtlinie anzupassen und die Richtlinie in ihre Gesetzgebung zu übersetzen. Zudem müssen sie der Kommission ihre Umsetzungsmassnahmen mitteilen. Nach Ablauf der Frist, kann die Kommission ein Verfahren aufgrund Nicht-Kommunikation oder Nicht-Umsetzung beginnen.

Nach zwei weiteren Jahren sind die Mitgliedstaaten verpflichtet, die Kommission über den Fortschritt im Land zu informieren. Die Kommission wird dann dem Europäischen Parlament und dem Rat einen Fortschrittsbericht vorlegen. Ein erster solcher Bericht muss bis spätestens 31. Dezember 2021 vorliegen. Danach wird evaluiert, ob die Ziele der Richtlinie erreicht wurden und ob die Dauer der Richtlinie verlängert werden muss (und kann folglich auch bedeuten, dass die Regelung zeitlich begrenzt ist).

Während des Umsetzungsprozesses müssen die Mitgliedsstaaten Sanktionen definieren. Welche Art von Sanktionen gewählt wird, steht den Mitgliedstaaten offen. Einzige Bedingung ist, dass die Sanktionen wirksam, verhältnismässig und abschreckend sein müssen. Als mögliche Arten von Sanktionen werden Bussgelder oder die Ungültigkeit/Annullierung von abweichenden Wahlen in Verwaltungsräten genannt. Die Kommission wird die vorgeschlagenen Umsetzungsmassnahmen sowie die Wahl der Sanktionen bewerten und allenfalls einen Dialog-Prozess mit dem Mitgliedstaat starten, welcher in einem Anklageprozess enden kann.

Abbildung: Übersicht Zeitplan EU-Kommission



ANHANG

1 Interviewleitfaden: Interviews mit Schweizer Verwaltungsratspräsidenten

Name:

Vorname:

Funktion: Präsident/in des Verwaltungsrates

Unternehmung:

Aktueller Frauenanteil im Verwaltungsrat:

Diversität im Verwaltungsrat

- Wird das Thema «Diversität», insbesondere «Gender Diversity» im Verwaltungsrat als relevant angesehen und diskutiert?
- Gibt es im Verwaltungsrat einen Konsens oder eine vorherrschende Meinung, dass der Frauenanteil im Gremium erhöht werden soll?
 - a. Nein: Was waren die Gründe den Frauenanteil im Verwaltungsrat nicht zu erhöhen
 - b. Ja: Welche Gründe waren in der Meinungsbildung massgebend den Frauenanteil zu erhöhen?
- Gibt es zur Erhöhung des Frauenanteils im Verwaltungsrat konkrete Zielsetzungen?
- In welchem Zeitraum planen Sie die Ziele zu erreichen?
- Wenn in Ihrem Verwaltungsrat bereits Frauen vertreten sind, welche Erfahrungen haben Sie gemacht? Hat dies auch etwas bezüglich Förderung von Frauen in (Top)Kaderpositionen in Ihrem Unternehmen ausgelöst. Wenn ja, was und wie?

Rekrutierung

- Setzen Sie bei der Rekrutierung von neuen Mitgliedern des Verwaltungsrats Vorgaben hinsichtlich eines minimalen Anteils an weiblichen Kandidaturen?
- Erachten Sie es als schwierig, geeignete Frauenkandidaturen zu finden?
- Mit welchen Profilen wollen Sie Ihren Frauenanteil erhöhen (Z.B. Juristin, Naturwissenschaftlerin, Ökonomin, etc.)?
- Welche zusätzlichen Kompetenzen soll eine Frau mitbringen (z.B. Strategie, Kommunikation, Finanzen)?
- Welche Ausbildung soll eine zukünftige Verwaltungsrätin mitbringen (z.B. Fachhochschule, Universität, Berufsbildung)?
- Wo werden Sie geplante Frauenkandidaturen rekrutieren (Schweiz, spezifische Region? / Ausland)?
- In welchem Alterssegment gedenken Sie Frauen zu rekrutieren?

- Welches sind Ihre bisherigen Erfahrungen mit weiblichen Kandidaturen?
- Rekrutieren Sie Ihre Kandidaten und Kandidatinnen selber oder mit externer Unterstützung?

Zukünftige Entwicklung

- Würden Sie eine Selbstverpflichtung der Wirtschaft, beispielsweise über den Swiss Code, anstelle einer gesetzlichen Quote befürworten?
- Angenommen es würde eine gesetzliche Quote eingeführt, würden Sie diese erfüllen ohne das Gremium zu ergänzen oder würden Sie das Gremium vergrössern?

3 Analyse Regelungen / Massnahmen

A: Regelungen

Regelungen					
Land Quelle	Verpflichtung	Betroffene Unternehmen / Behörden	Inhalt	Sanktion	Anmerkungen
Belgien					
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht	Betreffende Regelungen wurden durch das Gesetz vom 28. Juli 2011 eingeführt.	Betreffen: an der Börse notierte Unternehmen: nach einer Umsetzungsfrist von 6-8 Jahren obligatorisch je nach Grösse des Unternehmens (Anzahl Beschäftigte, Jahresbilanz, Jahresumsatz); ab 2019 wirksam staatseigene Unternehmen: ab Geschäftsjahr 2012	Das unterrepräsentierte Geschlecht muss mit mindestens einem Drittel in den höchsten Entscheidungsgremien vertreten sein. Solange die Quoten nicht erfüllt sind, muss eine zum Minderheitsgeschlecht gehörende Person für jede freie Stelle eingestellt werden.	Sämtliche Einstellungen, die dieser Regelung zuwiderlaufen, sind ungültig. Für börsennotierte Unternehmen hält das Unternehmensgesetz eine spezielle Straf-massnahme bereit, die aus der Aussetzung der finanziellen oder sonstigen Vorteile für alle Mitglieder des höchsten Entscheidungsgremiums besteht, und die so lange greift, wie die Zusammensetzung des Vorstands nicht der Quote entspricht.	
EC: Country specific factsheets	Keine				Belgium has a unitary board system , characterised by a single board of directors (Conseil d'administration/Raad van bestuur).
Bulgarien					
EC: Country specific factsheets	Keine				
Dänemark					
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht	Die betreffenden Bestimmungen gelten seit 1990 .	staatseigene Betriebe	Es schreibt vor, dass die höchsten Entscheidungsgremien von staatseigenen Betrieben „so weit wie möglich“ geschlechtlich ausgewogen sein sollen. Minister und Behörden, die ermächtigt sind, ein Mitglied vorzuschlagen, sind dazu verpflichtet, einen Mann und eine Frau für jeden Posten vorzuschlagen . Der zuständige Minister ist verpflichtet, jedes dritte Jahr über die Geschlechterverteilung der höchsten Entscheidungsgremien Bericht zu erstatten.		
EC: Country specific factsheets	On 14 December 2012 the Danish parliament adopted	obliging around 1100 of Denmark's largest compa-	to set voluntary targets for the proportion of the un-		Denmark has a dual (or two-tier) board system , charac-

Regelungen					
Land Quelle	Verpflichtung	Betroffene Unternehmen / Behörden	Inhalt	Sanktion	Anmerkungen
	legislation	nies	der-represented gender in the supreme management body. The law is expected to come into force in spring 2013.		terised by the existence of both a supervisory board (Bestyrelse) and an executive board (Direktion).
Deutschland	(siehe freiwillige Massnahmen)				
Estland					
EC: Country specific factsheets	Keine				
Finnland					
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht	Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern (1986): „Zusammensetzung von Gremien der öffentlichen Verwaltung und Gremien für die Ausübung öffentlicher Gewalt“	Gremium, Behörde, Institution oder Unternehmen, an dem die Regierung oder Gemeinde der Hauptaktionär ist	Bei Vorhandensein eines Verwaltungsgremiums, eines Vorstands oder eines anderen Führungs- oder Verwaltungsgremiums , das aus gewählten Vertretern besteht, muss dieses Gremium zu gleichen Teilen aus Männern und Frauen bestehen, es sei denn, es gibt gewichtige Gründe, die dagegen sprechen.		
EC: Country specific factsheets					The corporate governance system in Finland allows for a dual-board system , characterised by boards with separate supervisory (Hallintoneuvosto/Förvaltningsråd) and management (Hallitus/Styrelse) functions, or a unitary system with a single board of directors (Hallitus/Styrelse).
Frankreich					
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht	Die relevanten Regelungen wurden durch das Gesetz vom 27. Januar 2011 eingeführt	Anforderungen gelten für börsennotierte und nicht-börsennotierte Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern und Umsätzen von mehr als €50 Millionen über den Zeitraum der letzten drei aufeinander folgenden Jahre. Aktiengesellschaften, die vom Handelsgesetz geregelt werden, wie staatseigene Unternehmen , sind ebenfalls betroffen. Das Gesetz hat dieselben Quoten für andere öffentliche Behörden festgelegt, darunter Universitäten und Verwaltungsinstitutionen.	Die Unternehmen müssen gewährleisten, dass jedes Geschlecht innerhalb von drei Jahren nach Inkrafttreten des Gesetzes (d. h. bis 2014) mit mindestens 20% und innerhalb von sechs Jahren (d. h. bis 2017) mit 40% in den beiden höchsten Entscheidungsgremien vertreten ist.	Unternehmen, die diese Regelungen nicht befolgen, sehen sich einer Ungültigkeitserklärung ihrer Gremienbestellungen gegenüber, aber die von den Entscheidungsgremien getroffenen Beschlüsse behalten ihre Gültigkeit. Das Gesetz sieht zudem die Aussetzung von Vorteilen für Mitglieder der Entscheidungsgremien der verstossenden Unternehmen vor.	

Regelungen					
Land Quelle	Verpflichtung	Betroffene Unternehmen / Behörden	Inhalt	Sanktion	Anmerkungen
EC: Country specific factsheets		The quota is applicable to non-executive directors (i.e. members of conseil d'administration in one-tier system and conseil de surveillance in two-tier system) in both listed and unlisted companies employing at least 500 workers and with revenues over € 50 million.			French law allows for either a unitary (Conseil d'administration) or a dual (or two-tier) board system with the separation of supervisory (Conseil de surveillance) and management functions (Directoire).
Griechenland					
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht	Gleichstellungsgesetz vom 12. September 2000	Für den staatlich bestellten Anteil der höchsten Entscheidungsgremien, einschliesslich Unternehmen, die vollständig oder teilweise unter der Kontrolle des Staates stehen	Verlangt eine Ein-Drittel-Quote	Ernennungsentscheidungen, die gegen die Quotenregelung verstossen, können von Verwaltungsgerichten annulliert werden. Ausserdem können Entscheidungen, die durch Entscheidungsgremien getroffen wurden, die der Quotenregelung nicht entsprechen, durch Zivilgerichte annulliert werden.	
EC: Country specific factsheets					Greece has a unitary board system characterised by a single board of directors (Diiktiko Simvoulio).
Irland					
EC: Country specific factsheets	Keine				
Italien					
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht	Die betreffenden Regelungen wurden per Gesetz vom 12. Juli 2011 festgelegt	Die Regelungen gelten für börsennotierte und staats-eigene Unternehmen .	Das Gesetz schreibt vor, dass jedes Geschlecht mit mindestens einem Drittel im Unternehmensvorstand und im Aufsichtsrat vertreten sein muss. Es gilt für alle Entscheidungsgremien mit mindestens drei Mitgliedern. Die Ein-Drittel-Quote muss bis 2015 erfüllt sein.	Für börsennotierte Unternehmen wird die Durchsetzung der Regelungen durch die italienische Börsenaufsichtsbehörde (Consob) gewährleistet, die die folgenden Sanktionen im Fall der Nichteinhaltung schrittweise anwenden wird: (1) Eine Verwarnung, das Quotensystem innerhalb von vier Monaten anzuwenden, gefolgt von (2) einem Bussgeld von €100'000 bis €1'000'000 (von €20'000 bis €200'000 bei Aufsichtsräten) zusammen mit einer zweiten Verwarnung, dass das Quotensystem innerhalb von drei Monaten anzuwenden ist, gefolgt von (3) einem Verlust der Ämter der gewählten Mitglieder des Entscheidungsgremiums, das sich nicht an die Quote hält.	

Regelungen					
Land Quelle	Verpflichtung	Betroffene Unternehmen / Behörden	Inhalt	Sanktion	Anmerkungen
EC: Country specific factsheets					A law passed in 2004 made provisions for companies registered in Italy to follow one of three governance models : a unitary-governance system (Consiglio di amministrazione); a dual-governance system with distinct supervisory (Consiglio di sorveglianza) and management (Consiglio di gestione) functions; or the traditional model with a decision-making board (Consiglio di amministrazione or amministratore unico) and a separate board of auditors (Collegio sindacale).
Lettland					
EC: Country specific factsheets	Keine				
Litauen					
EC: Country specific factsheets	Keine				
Luxemburg					
	(siehe freiwillige Massnahmen)				
Malta					
EC: Country specific factsheets	Keine				
Niederlande					
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht	Die betreffenden Regelungen wurden mittels eines Gesetzes zur Änderung des Zivilgesetzbuches eingeführt (Gesetz vom Juni 2011) Die Massnahme ist zeitlich begrenzt und läuft am 1. Januar 2016 aus .	Die Norm gilt nur für grössere Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung . Für kleine und mittlere Unternehmen d. h. Unternehmen, die nicht mindestens zwei der drei folgenden Kriterien erfüllen, gilt diese Rechtspflicht nicht. Diese drei Kriterien sind: Der Gesamtwert des Unternehmensvermögens ist geringer als €17,5 Millionen, sein Nettoumsatz beträgt nicht mehr als €35 Millionen pro Jahr und seine durchschnittliche jährliche Mitarbeiterzahl ist geringer als 250.	Das Gesetz definiert eine «ausgewogene Vertretung» mit mindestens 30 % Vertretungsanteil beider Geschlechter in den Entscheidungsgremien . Diese Unternehmen müssen dies in ihren Verfahren bei der Wahl neuer Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder und im Anforderungsprofil für freie Stellen in Betracht ziehen.	Wenn ein grösseres Unternehmen in seinem höchsten Entscheidungsgremien keine Vertretung von mindestens 30% jedes Geschlechts erreicht, muss es im Jahresbericht für die Aktieninhaber begründen , weshalb keine ausgeglichene Vertretung erreicht wurde, welche Massnahmen ergriffen wurden, um diese zu erreichen und welche Massnahmen das Unternehmen einzuführen plant, um das Ziel in Zukunft zu erreichen (Mechanismus des «befolgen oder erklären»). Es gibt keine Sanktionen , wenn die 30 %-Norm nicht erreicht wird.	
EC: Country specific factsheets					The corporate governance system in The Netherlands follows a dual-board system , characterised by boards with separate supervisory (Raad van commissarissen) and management (Raad van

Regelungen					
Land Quelle	Verpflichtung	Betroffene Unternehmen / Behörden	Inhalt	Sanktion	Anmerkungen
Norwegen					
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht	Das betreffende Gesetz wurde im Dezember 2003 angenommen . Angangs wurde den Unternehmen die Möglichkeit gegeben, das Ziel auf freiwilliger Grundlage zu erreichen, aber da die freiwilligen Massnahmen wenig Erfolg zeigten, wurden die Anforderungen zum 1. Januar 2006 gesetzlich bindend .	Die Regelungen betreffen nun alle höchsten Entscheidungsgremien von Aktiengesellschaften sowie eine Reihe weiterer Unternehmen, einschliesslich staatseigene und kommunale Unternehmen sowie Genossenschaften .	40%-Anteil beider Geschlechter unter den Mitgliedern des höchsten Entscheidungsgremiums	Die Regelungen werden gemäss den allgemeinen Durchführungsbestimmungen des Gesellschaftsrechts vollzogen und haben den gleichen Stellenwert wie andere Anforderungen (z.B. im Bereich der Buchführung oder Rechnungswesen). Ein Unternehmen , dessen höchstes Entscheidungsgremium nicht den gesetzlichen Vorgaben entspricht, kann durch Gerichtsbeschluss aufgelöst werden .	bestuur) functions.
Norwegische Fördermassnahmen für Frauen in Führungspositionen (http://www.norwegen.or.at/A RKIV/Gesellschaft-und-Politik/Gleichstellung/Fordermassnahmen_fur_Frauen_in_Fuhrungspositionen/)		Das Gesetz gilt seit 1. Januar 2004 für staatlich kontrollierte Firmen , und wurde seit dem 1. Januar 2006 auch auf private allgemeine Aktiengesellschaften (ASA) , d.h. börsennotierte Unternehmen , erweitert. Mit staatlich kontrollierten Firmen sind jene Unternehmen gemeint, die vom Staat kontrolliert werden. Auch staatliche Aktiengesellschaften und Tochtergesellschaften staatlicher Unternehmen sind von diesem Gesetz betroffen. Jene Aktiengesellschaft (ASA), die vor dem In-Kraft-Treten bereits registriert waren, wurde eine zweijährige Übergangsfrist gewährt, um die erforderliche Quote in den Aufsichtsräten umzusetzen. Die Geschlechterquote gilt nicht für private Aktiengesellschaften.	Wird ein Aufsichtsrat von den <i>Eigentümern</i> eines Unternehmens gewählt, stellt das Gesetz die Anforderungen, dass mindestens 40 % der Mitglieder eines Aufsichtsrates müssen Frauen/Männer sein . Die oben genannte Regel gilt sowohl für Hauptmitglieder eines Aufsichtsrates als auch für stellvertretende Mitglieder. Wird ein Aufsichtsrat von den <i>Angestellten</i> eines Unternehmens gewählt, gilt die Regel nicht, wenn weniger als 20 % der Angestellten zu einem der Geschlechter gehört.	Börsennotierten Unternehmen, die die Geschlechterquote bis Anfang 2008 nicht erreichten, wurden Sanktionen angedroht. Falls diese Unternehmen die Bestimmungen weiterhin nicht einhalten, kann es zur Zwangsliquidation kommen.	In Norwegen ist der Aufsichtsrat (auch Styre genannt) im Gegensatz zum österreichischen System (Vorstand bzw. Geschäftsführung und Aufsichtsrat) sowohl für die Geschäftsführung als auch für die Überwachung und Kontrolle der Geschäftstätigkeit zuständig .
Österreich					
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht	Verwaltungsentscheidung des österreichischen Ministerrats im März 2011	Für die höchsten Entscheidungsgremien in Unternehmen, die sich zu 50% oder mehr in Staatseigentum befinden			
Bundeskanzleramt Österreich Frauen in Spitzenpositionen (http://www.bka.gv.at/site/6868/default.aspx)	Die Bundesregierung hat sich im März 2011 im Ministerrat selbst verpflichtet , eine Frauenquote in den Aufsichtsräten der Bundesunternehmen	Die Regelung gilt für die Aufsichtsräte jener Unternehmen, an denen der Staat mit mindestens 50 Prozent beteiligt ist . Insgesamt sind	Konkret wurden als Ziel 25 Prozent Frauenanteil bis Ende 2013 und 35 Prozent bis Ende 2018 vereinbart.	Sollte diese Selbstverpflichtung bis 31.12.2018 nicht zu einem mindestens 35%igen Anteil an weiblichen Aufsichtsratsmit-	

Regelungen					
Land Quelle	Verpflichtung	Betroffene Unternehmen / Behörden	Inhalt	Sanktion	Anmerkungen
	einzuhalten	es 55 Unternehmen, bei 44 davon hält der Staat einen 100 Prozent-Anteil und beschickt den gesamten Aufsichtsrat.		gliedern an der Bundesquote führen, werden weiterführende gesetzliche Massnahmen eingeleitet.	
EC: Country specific factsheets					The corporate governance system in Austria follows a dual (or two-tier) board system , characterised by boards with separate supervisory (Aufsichtsrat) and management (Vorstand) functions.
Polen					
	(siehe freiwillige Massnahmen)				
Portugal					
EC: Country specific factsheets	Government Resolution of 8 March 2012	Legislation in Portugal applies to state-owned companies .	Obliges state-owned companies to adopt gender equality plans aiming, inter alia, at promoting gender balance in management and executive positions .		The corporate governance system in Portugal allows for a dual (or two-tier) board system characterised by boards with separate supervisory (Conselho gerale de supervisão) and management (Conselho de administração executivo) functions, or a unitary system with a single board (Conselho de Administração) and sometimes a separate audit committee (Conselho fiscal).
Rumänien					
EC: Country specific factsheets	Keine				
Schweden					
	(siehe freiwillige Massnahmen)				
Slowakei					
EC: Country specific factsheets	Keine				
Slowenien					
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht	Verordnung über die Kriterien zur Beachtung des Prinzips der geschlechtlich ausgewogenen Vertretung, die 2004 von der Regierung angenommen wurde	Öffentlichen Unternehmen und anderen Körperschaften des öffentlichen Rechts Staatseigene Unternehmen	Grundsatz, dass jedes Geschlecht mit einem Anteil von 40% bei der Nominierung oder Ernennung von Regierungsvertretern in öffentlichen Unternehmen und anderen Körperschaften des öffentlichen Rechts, einschliesslich Vorstände und Aufsichtsräte staatseigener Unternehmen, vertreten sein muss.	Bei Nichtbefolgung des Grundsatzes gibt es keine Strafmassnahmen	
EC: Country specific factsheets					The corporate governance system in Slovenia follows a dual-board system , charac-

Regelungen					
Land Quelle	Verpflichtung	Betroffene Unternehmen / Behörden	Inhalt	Sanktion	Anmerkungen
					terised by boards with separate supervisory (Nadzorni Svet) and management (Uprava) functions.
Spanien					
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht	Artikel 75 des spanischen Gesetzes zur Geschlechtergleichstellung von 2007 .	ermutigt grosse Unternehmen : Unternehmen, die zur Vorlage vollständiger Gewinn- und Verlustrechnungen verpflichtet sind, was sich aufgrund von Vermögen, Umsatz und Mitarbeiterzahl ergibt.	ermutigt grosse Unternehmen zur allmählichen Änderung der Zusammensetzung ihrer höchsten Entscheidungsgremien bis 2015 , bis jedes Geschlecht mit einem Anteil von mindestens 40 % vertreten ist.	Bei der Regelung handelt es sich um eine Empfehlung , und für die Nichtbefolgung dieser Regelung sind keine Sanktionen geplant. In der Praxis können allerdings Massnahmen zum Erreichen des Ziels einer ausgewogenen Geschlechtervertretung in den höchsten Entscheidungsgremien durch die Verleihung eines „Gleichstellungsprädikats“ oder auch bei den Vergabeverfahren für öffentliche Aufträge berücksichtigt werden.	
EC: Country specific factsheets					Spain has a unitary board system characterised by a single board of directors (Consejo de Administración).
Tschechische Republik					
EC: Country specific factsheets	Keine				
Ungarn					
EC: Country specific factsheets	Keine				
Vereinigtes Königreich					
	(siehe freiwillige Massnahmen)				
Zypern					
EC: Country specific factsheets	Keine				

B: Freiwillige Massnahmen

Freiwillige Massnahmen				
Land Quelle	Gesetz / Resolution	Corporate Governance Code	Charta / Kodex	Freiwillige Ziele in Unternehmen
Belgien				
EC: Country specific factsheets		the corporate governance code of 2009 recommends that the composition of a board is determined on the basis of gender diversity.		
Bulgarien				
EC: Country specific factsheets	Keine			
Dänemark				
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU:			In Dänemark ermutigt die „Charta für mehr Frauen im Management“	In Dänemark hat sich Tele-Danmark Communications A/S für ein freiwilli-

Freiwillige Massnahmen				
Land Quelle	Gesetz / Resolution	Corporate Governance Code	Charta / Kodex	Freiwillige Ziele in Unternehmen
Fortschrittsbericht			Unternehmen dazu, mehr Frauen zur Übernahme von Führungspositionen zu bewegen und ihre Initiativen alle zwei Jahre zu bewerten. Darüber hinaus setzt Dänemark seit 2010 die „Empfehlung für mehr Frauen in Aufsichtsräten“ (Operation Kettenreaktion) um, laut der sich Unternehmen unter anderem dazu verpflichten, sich verstärkt um mehr weibliche Führungskräfte in den Aufsichtsräten dänischer Gesellschaften mit beschränkter Haftung zu bemühen.	ges Ziel entschieden, bis 2015 auf einen Frauenanteil von 33% in Führungspositionen zu kommen. Dong Energy hat die Bildung von Netzwerkgruppen für weibliche Manager unterstützt, seine Systeme zur Talenterkennung und Karriereentwicklung verbessert, und bewertet das Bewerbungsverfahren, um festzustellen, ob das Unternehmen für weibliche Angestellte und Führungskräfte attraktiv ist und diese binden kann.
EC: Country specific factsheets		Currently, the Danish Corporate Governance Code , which includes a diversity clause (covering executives and non-executives), has been the principal mechanism for self-regulation.	In 2008 the government launched a 'Charter for more women in management of companies', which was endorsed by over 100 companies. Since 2010 there has also been a recommendation encouraging Danish limited liability companies to work to recruit more female managers to supervisory boards.	
Deutschland				
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht	Obwohl Deutschland nicht über eine gesetzlich verankerte Geschlechterquote für höchste Unternehmensgremien verfügt, können einige bestehende Rechtsvorschriften das Geschlechtergleichgewicht in diesen Gremien beeinflussen (Mitbestimmungsgesetz: Regelungen zur Arbeitnehmervertretung in Aufsichtsräten; Empfehlung, dass Männer und Frauen dort proportional zu ihrem Anteil an der Belegschaft vertreten sein sollten).			In Deutschland haben Unternehmen des DAX30 ihre individuellen Ziele im Hinblick auf die Anhebung des Frauenanteils in Führungspositionen bekannt gegeben. Diese reichen von 12 % bis 35 % Frauen in Führungspositionen, mit unterschiedlichen Fristen, innerhalb derer diese Ziele erreicht werden sollen. Die Deutsche Telekom freiwillige Ziele festgelegt, um sicherzustellen, dass der Frauenanteil in mittleren und höheren Führungspositionen sowie bis 2015 auch im Aufsichtsrat 30 % beträgt. E.ON hat ein freiwilliges Quotensystem eingeführt, um zum einen zu gewährleisten, dass 14 % seiner führenden Managementpositionen bis Ende 2016 von Frauen gehalten werden, und zum anderen, dass die Beteiligung von Frauen an führenden Managementpositionen verdoppelt wird und bis 2017 mindestens 30 % der Aufsichtsratsmitglieder Frauen sind. Henkel hat ein objektives Ziel für den Aufsichtsrat, das darin besteht, den aktuellen Anteil von weiblichen Mitgliedern (25%) beizubehalten und, falls möglich, anzuheben. Das Unternehmen hat ein internes Netzwerk für Frauen

Freiwillige Massnahmen				
Land Quelle	Gesetz / Resolution	Corporate Governance Code	Charta / Kodex	Freiwillige Ziele in Unternehmen
				in Führungspositionen gegründet. Bayer hat sich dazu entschlossen, den Anteil weiblicher Führungskräfte bis 2015 auf 30 % und im Aufsichtsrat bis 2017 auf 20 % anzuheben. SAP hat freiwillig ein Quotensystem eingeführt, um sicherzustellen, dass 25% seiner Führungspositionen weltweit bis 2017 von Frauen eingenommen werden und dass der Aufsichtsrat auf der Seite der Aktionärsvertreter aus mindestens einem weiblichen Mitglied besteht. Daimler plant, den Anteil weiblicher Führungskräfte bis 2020 auf weltweit 20% zu erhöhen.
EC: Country specific factsheets		The German system has opted for self-regulation in order to improve gender balance on company boards: according to the German Corporate Governance Code , supervisory boards of listed companies should establish targets for their composition including 'appropriate participation' of women. A reporting obligation is foreseen.		Previous efforts at self-regulation have failed to deliver significant improvements. An agreement between the government and businesses aimed at increasing the proportion of women in executive positions was made in 2001 and more recently, in 2011, DAX 30 companies agreed to company-specific voluntary targets.
Estland				
EC: Country specific factsheets	Keine			
Finnland				
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht	In Finnland nahm die Regierung im November 2011 eine Resolution an, in der die Ziele und Grundlagen einer Richtlinie für staatseigene Betriebe festgelegt wurden, die der Zusammensetzung der höchsten Entscheidungsgremien der Unternehmen Beachtung schenkt und gleichzeitig den Förderungsbedarf der Geschlechtergleichheit betont. Bei Einstellungen in der Führungsetage und anderen leitenden Positionen müssen die nötigen Schritte gesetzt werden, um sicherzustellen, dass Bewerber beider Geschlechter gleiche Chancen für den Aufstieg eingeräumt werden. Auch sollten in den Gremien, die für die Nominierung und Vergütung von Mitgliedern der höchsten Entscheidungsgremien zuständig sind, Vertreter beider Geschlechter gleichberechtigt bestellt werden.			
EC: Country specific factsheets		The corporate governance code for listed companies		

Freiwillige Massnahmen				
Land Quelle	Gesetz / Resolution	Corporate Governance Code	Charta / Kodex	Freiwillige Ziele in Unternehmen
		also recommends that 'boards shall consist of both sexes'.		
Frankreich				
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht				In Frankreich hat sich GDF Suez auch zu konkreten Zielen entschlossen, die bis 2015 zu erreichen sind. Einer von drei Direktoren soll eine Frau sein, 35 % der identifizierten Potenzialträger und 25 % der Manager sollen Frauen sein. Renault hat geplant, 30 % Frauen in technischen Positionen einzustellen und 50 % in anderen Positionen. Diese Ziele werden durch praktische Initiativen unterstützt, wie die Förderung einer besseren Work-Life-Balance und die Garantie gleichen Entgelts für Frauen und Männer. Danone verfügt seit 2007 über Initiativen, um Frauen beim Erreichen von Führungspositionen zu unterstützen, sei es über Mentoring, Führungskraftetraining oder Teilnahme an einem von acht Frauen-Netzwerken weltweit.
EC: Country specific factsheets		The AFEP/Medef corporate governance code includes a recommendation applying the same quotas as the 2011 law.		
Griechenland				
EC: Country specific factsheets	Keine			
Irland				
EC: Country specific factsheets				
Irish Stock Exchange (http://www.ise.ie/ISE_Regulation/Corporate_Governance/)		Under the Listing Rules of the ISE, Irish incorporated listed companies on the Main Securities Market are required to apply on a 'comply or explain' basis: - the UK Corporate Governance Code (published by the Financial Reporting Council); and - the Irish Corporate Governance Annex (primary listed companies only).		
Italien				
EC: Country specific factsheets	Keine			
Lettland				
EC: Country specific factsheets	Keine			
Litauen				
EC: Country specific factsheets	Keine			
Luxemburg				
EC: Country specific factsheets		The Corporate Code of 2009 recommends the board to have an appropriate representation of both		

Freiwillige Massnahmen				
Land Quelle	Gesetz / Resolution	Corporate Governance Code	Charta / Kodex	Freiwillige Ziele in Unternehmen
		genders. The rule is applicable to all board members (executives and non-executives).		
Malta				
EC: Country specific factsheets	Keine			
Niederlande				
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht			In den Niederlanden verlangt die Charta „Talent naar de Top“ (Talente an die Spitze) von Unternehmen die Einführung quantitativer Ziele für den Anteil von Frauen in Führungspositionen, eine Messung ihrer Leistung und jährliche Berichte. Der Ausschuss zur Überwachung der Charta, „Commissie Monitoring Talent naar de Top“, liefert Rückmeldung. Im Jahr 2010 wuchs der Frauenanteil in Unternehmen, die die Charta 2008 und 2009 unterzeichnet hatten, um 7,5 % und insgesamt konnte der Grossteil der Unterzeichner (72 %) einen Anstieg verzeichnen.	
EC: Country specific factsheets		The Dutch Corporate Governance Code of 2009 includes diversity clauses applicable to both executives and non-executives. A Charter with targets for more women in management offers another way for companies to display their commitment to diversity through voluntary action.		
Norwegen				
Norwegische Fördermassnahmen für Frauen in Führungspositionen http://www.norwegen.or.at/ARKIV/Gesellschaft-und-Politik/Gleichstellung/Fördermassnahmen_für_Frauen_in_Führungspositionen/		Als begleitende Massnahme wurde eine Empfehlung auf einer ausgewogenen Verteilung der Verwaltungsmandate auf beide Geschlechter im NUES, dem norwegischen Corporate Governance Kodex , aufgenommen.		
Österreich				
EC: Country specific factsheets		The Corporate Governance Code of 2009 recommends representation of both genders in appointments to supervisory boards.		
Polen				
EC: Country specific factsheets		The Corporate Code of 2010 recommends listed companies ensure a balanced proportion of men and women in management and supervisory boards. Companies are required to report on their compliance with the code.		
Portugal				
EC: Country specific factsheets	Keine			

Freiwillige Massnahmen				
Land Quelle	Gesetz / Resolution	Corporate Governance Code	Charta / Kodex	Freiwillige Ziele in Unternehmen
Rumänien				
EC: Country specific factsheets	Keine			
Schweden				
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht				In Schweden hat E.ON Sverige ein Netzwerk für weibliche Führungskräfte eingerichtet. Diese profitieren von sechs halbtägigen Seminaren jährlich, in denen sie zielgerichtete Beratung und ein umfassendes Führungstraining erhalten. Volvo hat ein Netzwerk gendersensitiver männlicher Führungskräfte eingerichtet, das Wissen verbreiten und Werte und Bewusstsein schaffen soll, um die Anzahl weiblicher Manager anzuhäufen. ASSA ABLOY hat sich dazu entschlossen, das unterrepräsentierte Geschlecht in Bewerbungs- und Beförderungsverfahren bei gleichwertigen Qualifikationen vorzuziehen. Das Ziel besteht darin, dass mindestens einer der Abschlusskandidaten zum unterrepräsentierten Geschlecht gehört.
EC: Country specific factsheets		The Swedish Corporate Governance Code of 2004 has a voluntary goal of parity for all board members of listed companies. Companies are obliged to justify the composition of the board through a comply-or-explain mechanism.		
Slowakei				
EC: Country specific factsheets	Keine			
Slowenien				
EC: Country specific factsheets	Keine			
Spanien				
EC: Country specific factsheets		The Corporate Governance Code of 2006 recommends adequate gender diversity on the board (all board members: executives and non-executives).		
Tschechische Republik				
EC: Country specific factsheets	Keine			
Ungarn				
EC: Country specific factsheets	Keine			
Vereinigtes Königreich				
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht		Anpassung des UK Corporate Governance Code 2012 : The revised Code also incorporates changes originally announced in October 2011 following consultation on whether it intended to amend the UK Corporate Governance Code to	Freiwilliger Kodex zur Diversität der Headhunter-Branche, der im Juli 2011 eingeführt wurde. Der Kodex enthält bestimmte Schritte, die Headhunter-Unternehmen beim Suchvorgang befolgen sollen, von der Annahme einer Kurzdarstel-	Im Vereinigten Königreich bestellte die Regierung Lord Davies zur Leitung einer Untersuchung, wie Hindernisse für die Beteiligung von Frauen in Vorständen beseitigt werden können. In diesem Bericht empfiehlt er, dass britische Unterneh-

Freiwillige Massnahmen				
Land Quelle	Gesetz / Resolution	Corporate Governance Code	Charta / Kodex	Freiwillige Ziele in Unternehmen
		require companies to publish their policy on boardroom diversity and report against it annually, as recommended by Lord Davies in his 'Women on Boards' report published in February 2011.	lung bis zum tatsächlichen Einsatz. Der Kodex wird vom 30% Club gefördert, der seine Wirksamkeit und den erreichten Fortschritt regelmässig überprüfen wird.	men, die im FTSE 100 notiert sind, bis 2015 einen Mindestanteil von 25% Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien erreichen sollten. Laut dem Bericht sollten sich Unternehmen Ziele für 2013 und 2015 setzen, damit mehr talentierte Frauen Spitzenpositionen in britischen Unternehmen erhalten können. Auf Grundlage dieser Empfehlungen ermutigt die Regierung alle FTSE 350-Unternehmen zur Festlegung eines prozentualen Frauenanteils in ihren höchsten Entscheidungsgremien für 2013 und 2015. 33 FTSE 100-Unternehmen haben sich Ziele für den Prozentanteil von Frauen in ihren höchsten Leitungsgremien gesetzt.
EC: Country specific factsheets				A government-commissioned report in 2011 (Lord Davies report) recommended that listed companies in the FTSE-100 aim for a target of 25% women directors by 2015 and that smaller companies in the FTSE-350 set their own aspirational targets to be achieved by 2013 and 2015. It also recommended that searches for board candidates in listed companies be conducted with due regard for the benefit of gender diversity
Zypern				
EC: Country specific factsheets	Keine			

C: Fördermassnahmen

Fördermassnahmen								
Land Quelle	Mentoringprogramm	Schulungen	Netzwerk-Programme	Datenbank	Preisverleihung / Auszeichnung	Analyse-Tool	Förderung weiblichen Unternehmertums	Kooperation
Belgien								
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht				In Belgien wurde eine Datenbank mit weiblichen Kandidaten für Positionen in Entscheidungsgremien eingerichtet, um die Sichtbarkeit qualifizierter Frauen für diese Funktio-				

Land Quelle	Mentoringpro- gramm	Schulungen	Netzwerk- Programme	Fördermassnahmen				
				Datenbank	Preisverleihung / Auszeichnung	Analyse-Tool	Förderung weibli- chen Unternehme- tums	Kooperation
				nen zu erhöhen.				
Dänemark								
Frauen in wirt- schaftlichen Entscheidungsposi- tionen in der EU: Fortschrittsbericht				In Dänemark wurde eine Datenbank mit weiblichen Kandidaten für Positionen in Ent- scheidungsgremien eingerrichtet, um die Sichtbarkeit qualifizierter Frauen für diese Funktio- nen zu erhöhen.				
Estland								
Frauen in wirt- schaftlichen Entscheidungsposi- tionen in der EU: Fortschrittsbericht		Estland sensibili- siert und unter- stützt Schulungen zu Gleichstellungs- fragen für Arbeit- geber und Gewerk- schaften.						
Griechenland								
Frauen in wirt- schaftlichen Entscheidungsposi- tionen in der EU: Fortschrittsbericht								In Griechenland unterzeichneten das Generalsekre- tariat für die Gleichstellung der Geschlechter und das Hellenische Netzwerk für Un- ternehmensverant- wortung (engl.: Hellenic Network for Corporate Social Responsibility) eine aktualisierte Zu- sammenarbeitser- klärung zur weite- ren Information, Sensibilisierung und Mobilisierung grie- chischer Unterneh- men im Hinblick auf Richtlinien zur Chancengleichheit und die Förderung bewährter Prakti- ken.
Lettland								
Frauen in wirt- schaftlichen Entscheidungsposi- tionen in der EU:							Lettland setzt Unterstützungs- massnahmen zur Förderung weibli-	

Land Quelle	Fördermassnahmen							
	Mentoringprogramm	Schulungen	Netzwerk-Programme	Datenbank	Preisverleihung / Auszeichnung	Analyse-Tool	Förderung weiblichen Unternehmertums	Kooperation
Fortschrittsbericht							Förderung weiblichen Unternehmertums um.	
Litauen								
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht		Litauen sensibilisiert und unterstützt Schulungen zu Gleichstellungsfragen für Arbeitgeber und Gewerkschaften.						
Luxemburg								
EC: Country specific factsheets			In Luxemburg wurde am 24. Oktober 2011 DivBiz gegründet, ein neues Netzwerk zu Entscheidungsprozessen , das eine bessere Geschlechtervertretung in Führungspositionen im Privatsektor aktiv fördern soll.					
Norwegen								
Norwegische Fördermassnahmen für Frauen in Führungspositionen http://www.norwegen.or.at/ARKIV/Gesellschaft-und-Politik/Gleichstellung/Fordermassnahmen_fur_Frauen_in_Fuehrungspositionen/				Zudem wurde eine Datenbank mit Einträgen von Frauen aufgebaut, die bereit waren, diese Posten auch zu übernehmen. Diese Datenbank ist Teil des Female Future-Projekts der norwegischen Wirtschaftskammer NHO.				
Österreich								
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht		In Österreich werden berufliche Netzwerke und Trainingsprogramme für Führungskräfte vom Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, dem österreichischen Industrieverband und der Wirtschaftskammer Österreich angeboten.	In Österreich werden berufliche Netzwerke und Trainingsprogramme für Führungskräfte vom Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, dem österreichischen Industrieverband und der Wirtschaftskammer Österreich angeboten.	In Österreich wurde eine Datenbank mit weiblichen Kandidaten für Positionen in Entscheidungsgremien eingerichtet, um die Sichtbarkeit qualifizierter Frauen für diese Funktionen zu erhöhen.				

Land Quelle	Fördermassnahmen							
	Mentoringprogramm	Schulungen	Netzwerk-Programme	Datenbank	Preisverleihung / Auszeichnung	Analyse-Tool	Förderung weiblichen Unternehmertums	Kooperation
		ten.	ten.					
Polen								
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht						In Polen entwickelte der vom Europäischen Sozialfonds mitbegründete Zusammenschluss privater Arbeitgeber, Lewiatan, einen Diversitätsindex - ein Werkzeug, das Unternehmen bei der Bewertung des Diversitätsniveaus innerhalb ihrer Organisation und bei der Feststellung von Lücken helfen soll.	führt Sensibilisierungskampagnen zur Förderung weiblichen Unternehmertums durch.	
Portugal								
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht					Portugal organisiert Preisverleihungen / Auszeichnungen für Unternehmen, die sich durch die Förderung der Geschlechtergleichheit und einen höheren Frauenanteil in Führungspositionen ausgezeichnet haben.			
Schweden								
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht	Das Programm „Styrelsekraft“ („Macht im Vorstand“) will den Anteil an weiblichen Mitgliedern in Entscheidungsgremien in Unternehmen oder Organisationen durch die Unterstützung der teilnehmenden Frauen bei der Entwicklung der Vorstände in ihren eigenen Unternehmen und durch die Unterstützung beim Aufbau von Netz-	Das Programm „Styrelsekraft“ („Macht im Vorstand“) will den Anteil an weiblichen Mitgliedern in Entscheidungsgremien in Unternehmen oder Organisationen durch die Unterstützung der teilnehmenden Frauen bei der Entwicklung der Vorstände in ihren eigenen Unternehmen und durch die Unterstützung beim Aufbau von Netz-	Das Programm „Styrelsekraft“ („Macht im Vorstand“) will den Anteil an weiblichen Mitgliedern in Entscheidungsgremien in Unternehmen oder Organisationen durch die Unterstützung der teilnehmenden Frauen bei der Entwicklung der Vorstände in ihren eigenen Unternehmen und durch die Unterstützung beim Aufbau von				In Schweden hat die Regierung die Schwedische Agentur für wirtschaftliches und regionales Wachstum damit beauftragt, von 2011-2014 ein nationales Programm zum weiblichen Unternehmertum umzusetzen und zu koordinieren. Dazu gehört ein Botschafterinnen-Netzwerk aus 900 weiblichen Unternehmerinnen, das das gesamte	

Land Quelle	Fördermassnahmen							
	Mentoringpro- gramm	Schulungen	Netzwerk- Programme	Datenbank	Preisverleihung / Auszeichnung	Analyse-Tool	Förderung weibli- chen Unternehme- tums	Kooperation
	werken für Frau- enmitgliedschaft in externen Entschei- dungsgremien anzuheben. Das Programm umfasst Vorstandstraining, Netzwerkbildung und Mentoring. Die Teilnehmer erhalten für die Dauer eines Jahres einen Mentor sowie Finanzmittel für ein Training ihrer Wahl.	werken für Frau- enmitgliedschaft in externen Entschei- dungsgremien anzuheben. Das Programm umfasst Vorstandstraining, Netzwerkbildung und Mentoring. Die Teilnehmer erhalten für die Dauer eines Jahres einen Mentor sowie Fi- nanzmittel für ein Training ihrer Wahl.	Netzwerken für Frauenmitglied- schaft in exter- nen Entschei- dungsgremien anzuheben. Das Programm umfasst Vorstandstraining, Netzwerkbildung und Mentoring. Die Teilnehmer erhalten für die Dauer eines Jahres einen Mentor sowie Fi- nanzmittel für ein Training ihrer Wahl.				Branchenspektrum abdeckt	
Slowenien								
Frauen in wirt- schaftlichen Entscheidungsposi- tionen in der EU: Fortschrittsbericht					Slowenien organi- siert Preisverlei- hungen / Auszeich- nungen für Unter- nehmen, die sich durch die Förde- rung der Ge- schlechtergleichheit und einen höheren Frauenanteil in Führungspositionen ausgezeichnet haben.			
Vereinigtes Kö- nigreich								
Frauen in wirt- schaftlichen Entscheidungsposi- tionen in der EU: Fortschrittsbericht	Das Mentoring- Programm „FTSE 100 Cross Com- pany Mentoring Scheme“ wurde eingerrichtet, um die Mitgliedschaft weiblicher Füh- rungskräfte in den höchsten Entschei- dungsgremien zu unterstützen. Vorsitzende und CEOs einiger der grössten Unter- nehmen im Verei- nigten Königreich sind Mentoren weiblicher Füh- rungskräfte.	Eine neue Berufs- qualifikation für nicht geschäftsfüh- rende Direktoren (The Financial Times Non- Executive Director's Club) wurde ge- schaffen.						

4 Literaturverzeichnis

Artikel

- Adams, Renee B. and Ferreira, Daniel (2009). Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance (October 22, 2008). *Journal of Financial Economics*, 94 (2), 291-309.

This paper investigates the hypothesis that gender diversity in the boardroom affects governance in meaningful ways. In particular, we ask the following questions. First, do measures of board inputs (director attendance and committee assignments) vary with gender diversity? Second, does the gender composition of the board affect measures of governance, such as chief executive officer (CEO) turnover and compensation? Finally, does the effect of gender diversity on governance matter sufficiently to affect corporate performance?

Available at: <http://personal.lse.ac.uk/FERREIRD/gender.pdf>

- Adams, Renee B. and Funk, Patricia (2010). Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? (December 1, 2009). *UPF Working Paper Series; ECGI – Finance Working Paper No. 273*.

Using a large survey of directors, this paper shows that female and male directors differ systematically in their core values and risk attitudes.

Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1475152>

- Ahern, Kenneth R. and Dittmar, Amy K. (2012). The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation (May 20, 2011). *Quarterly Journal of Economics*, 127 (1), 137-197.

This paper analyzes whether firm values improve or decline as a result of the new board structure mandated by the law.

Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1364470>

- Kotiranta, Annu, Kovalainen, Anne and Rouvinen, Petri (2007). Female Leadership and Firm Profitability. *EVA Analysis*, 3.

This paper analyzes if female leadership is correlated with financial success. Several indicators of business profitability are examined: return on assets (the primary indicator), return on investments and the operating margin (simple comparison of respective (unconditional) means).

Available at: http://www.europeanpwn.net/files/eva_analysis_english.pdf

- Marinova, Joana, Plantenga, Janneke and Remery, Chantal (2010). Gender Diversity and Firm Performance: Evidence and Dutch and Danish Boardrooms. *Discussion Paper Series 3*, Tjalling C. Koopmans Research Institute, Utrecht.

This paper this article examines whether board gender diversity has a positive effect on firm performance, based on evidence from the Netherlands and Denmark.

Available at:

http://www.talentnaardetop.nl/uploaded_files/document/2010_Gender_Diversity_Evidence_Dutch_and_Danish_Boa.pdf

- Matsa, David A. and Miller, Amalia R. (2012), A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, Forthcoming.

This paper studies the effects of the Norwegian gender quota on corporate decision-making.

Available at: <http://ssrn.com/abstract=1636047>

- Nielsen, Sabina and Huse, Morten: The Contribution of Women on Boards of Directors: Going Beyond the Surface (2010). *Corporate Governance: An International Review* 18 (2), 136-148.

This paper goes beyond demography and opens the "black box" of board behavior by drawing upon theories of gender differences and group effectiveness.

Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1577969>

- Nygaard, Knut (2011). Forced Board Changes: Evidence from Norway. *Norwegian School of Economics and Business Administration. Department of Economics, Discussion Paper, 5*; 24th Australasian Finance and Banking Conference 2011 Paper.

The gender quota reform on Norwegian corporate boards offers a natural experiment to investigate changes in corporate governance from forced increases in gender diversity, and whether these changes in turn impact firm performance.

Available at: <http://ssrn.com/abstract=1793227>

- Roula, Amira and Stånge, Per (2010). The Norwegian gender quota law and its effects – a natural experiment. *Stockholm School of Economics*.

This paper uses the natural experiment that the gender quota law entails to study whether the exogenous, sudden increase in the fraction of female board members has had an impact on firm performance, risk-taking and the cost of equity.

Available at: <http://arc.hhs.se/download.aspx?MediumId=949>

- Seierstad, Cathrine and Opsahl, Tore (2011). For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of female directors in Norway. *Scandinavian Journal of Management* 27 (1), 44-54.

This paper aims to explore the effects of the law that was introduced in Norway 2008. In particular, it explores the gender bias, the emergence and sex of prominent directors, and directors' social capital.

Preprint available at: http://www.boardsandgender.com/Seierstad_and_Opsahl-For_the_few_not_the_many.pdf

- Smith, Nina, Smith, Valdemar and Verner, Mette (2008). Women in Top Management and Firm Performance. *Aarhus School of Business, Department of Economics*, 12.

The purpose of this study is to present new evidence on the relationship between gender diversity in management and firm performance (Does higher proportion of women in management affect firm performance?). According to corporate governance literature, board diversity is expected to affect firm performance.

Available at: http://pure.au.dk/portal/files/3874/wp_08-12

- Sweigart, Anne (2012). Women on Board for Change: The Norway Model of Boardroom Quotas as a Tool For Progress in the United States and Canada. *Northwestern Journal of International Law & Business*, 32 (4), 81A-105A.

This study is looking at the Norwegian quota model and analyzes the benefits of increasing female board membership and potential benefits or possible drawbacks of quotas in the United States and Canada.

Available at:

<http://scholarlycommons.law.northwestern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=njilb>

Artikel-Reviews

- Ford, Deanna and Pande, Rohini (2012). Gender Quotas and Female Leadership: A Review (Background Paper for the World Development Report on Gender, April 2011).

This paper reviews the evidence on the equity and efficiency impacts of gender quotas for political positions and corporate board membership.

Available at: http://scholar.harvard.edu/files/rpande/files/gender_quotas_-_april_2011.pdf
- Piscopo, Jennifer M. and Clark Muntean, Susan (2013). Getting Women on Board: A cross-country comparison of corporate quotas in the European Union. *Paper presented at the European Conference on Politics and Gender Barcelona, Spain, March 2013.*

This paper analyzes cross-sectional data from 22 advanced industrialized democracies in order to (1) typologize these "corporate quotas"; (2) test hypotheses regarding their adoption; and (3) discuss their effects on countries' number of female directors. We ask whether countries' gender equality and macroeconomic performance can be improved by the adoption of hard quotas (statutory rules), the adoption of soft quotas (corporate governance recommendations), or the absence of quotas.

Available at: <http://www.ecpg-barcelona.com/sites/default/files/SCM%20%26%20JMP%20ECPG%20Final.pdf>
- Rhode, Deborah and Packel, Amanda K., Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make? (2010). *Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper, 89.*

This paper seeks to evaluate the case for racial, ethnic, and gender diversity on corporate boards of directors in light of competing research findings. The analysis provides a comprehensive overview of recent studies on board diversity and explores whether diversity has been shown to improve corporate financial performance, reputation, governance, and board decision making.

Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1685615>
- Terjesen, Siri, Sealy, Ruth and Singh, Val (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review, 17 (3), 320-337.*

This review examines how gender diversity on corporate boards influences corporate governance outcomes that in turn impact performance. We describe extant research on theoretical perspectives, characteristics, and impact of women on corporate boards (WOCB) at micro, meso, and macro levels: individual, board, firm, and industry/environment.

Available at: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x/pdf>

Veröffentlichungen der EU

European Commission: Directorate-General for Justice

- Annual Report 2012: Progress on equality between women and men in 2012 (Chapter 4: Equality in decision-making: 4.1: Promoting gender balance on boards of companies listed on stock exchanges).

This report assesses the situation of women and men and the changes over time, focusing on 2012 but also taking a long-term perspective and putting the current challenges in the context of the evolution of the last decade.

Available at: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/130530_annual_report_en.pdf

- Exchange of good practices on gender equality: Women in economic Decision-making, Discussion paper – Norway, 2012.

This paper focuses on some main aspects of the Norwegian quota law. 1. Information about the emergence of the legislation and its context, especially concerned with gender disparity in top positions in Norwegian economic life and the Norwegian gender quota tradition. 2. Documentation about the Norwegian corporate board legislation and about its direct effects after implementation. 3. Discussion of challenges and implication of the corporate board quota law, with a focus on (lack of) spill-over effects.

Available at: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/exchange_of_good_practice_no/no_discussion_paper_no_2012_en.pdf

- Impact assessment on costs and benefits of improving the gender balance in the boards of companies listed on stock exchanges, 2012.

This paper analyses costs and benefits of improving the gender balance in the boards of companies.

Available at: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/impact_assesment_quotas_en.pdf

- Working Paper 2011: The Quota-instrument: different approaches across Europe.

On 26 April 2010 the European Network discussed the effectiveness of the use of quotas as an instrument to increase the representation of women at decision-making levels in politics and the economy. This working paper serves to present the main results of the discussions, to highlight good practices and to provide reference materials in order to contribute to the ongoing debate.

Available at: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/quota-working_paper_en.pdf

European Parliament: Directorate-General for Internal Policies

- Gender Quotas in Management Boards: Note (2012).

It reviews the evidence on the effectiveness of legal instruments as compared with voluntary regimes in narrowing the gender gap on corporate management boards.

Available at:

<http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201202/20120216ATT38420/20120216ATT38420EN.pdf>

- Legal Instruments for Gender Quotas in Management Boards: Workshop (2013).

It offers an analysis of the existing legal instruments for gender quotas on management boards. It addresses the range of companies that are targeted, the proportion of each gender to be represented, the timetable for implementation, the sanctions that can be applied and the nature of the legal regime within which the laws are developed. The focus is on legal instruments in the Member States of the EU.

Available at:

<http://www.europarl.europa.eu/delegations/en/studiesdownload.html?languageDocument=EN&file=91756>

Länder-Studien

- AK Wien (Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien) (März 2013): *Frauen.Management.Report.2013: Frauen in Geschäftsführung & Aufsichtsrat in den Top 200 und börsennotierten Unternehmen.*

Dieser Bericht untersucht die Geschlechterverteilung im Top-Managementsegment (Geschäftsführung, Aufsichtsrat) in den umsatzstärksten 200 Unternehmen und in den an der Wiener Börse notierten Unternehmen mit Sitz in Österreich (ATX, Prime Market, Mid Market, Standard Market Auction und Standard Market Continuous).

Available at: http://media.arbeiterkammer.at/PDF/Frauen_Management_Report_2013.pdf
- Bundeskanzleramt Österreich (2011): *Frauen in Führungspositionen: Daten, Fakten, Modelle.*

Diese Studie befasst sich mit der Situation/Ausgangslage zu Frauen in Führungspositionen in der EU und in Österreich.

Available at: <http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=42821>
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Deutschland (August 2011): *Frauen in Führungspositionen: Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg.* Autoren: Hagen Lindstädt, Michael Wolff und Kerstin Fehre.

Die Studie untersucht den Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in den Aufsichtsräten börsennotierter deutscher Aktiengesellschaften und ihrer finanziellen Performance.

Available at:
http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Anlagen__binaer/frauen-in-f_C3_BChrungspositionen-lange-fassung,property=blob,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf
- Finland Chamber of Commerce (December 2011): *Men lead business operations of listed companies – Women end up in support functions.*

This report of Finland Chamber of Commerce studies women leaders' situation to see whether real change has been achieved. It covers all Finnish listed companies of Helsinki Stock Exchange, 124 companies altogether. The study is based on information given by the companies on their websites. Information about board members has been collected during the summer of 2011 and about executive management teams and CEO's education in September 2011.

Available at: http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/FCC_report_Women_executives_2011.pdf
- Friedrich-Ebert-Stiftung, Internationale Politikanalyse (2010): *Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte.* Autoren: Aagoth Storvik und Mari Teigen.

Diese Studie soll das norwegische Modell näher bringen (Einführung der Quote, Pro und Kontra-Argumente, Umsetzung der Regelung) und liefert erste Erkenntnisse hinsichtlich der Auswirkungen der Quote auf die Rekrutierung von Aufsichtsrätinnen, die Erfahrungen der Unternehmen sowie der gesellschaftlichen Akzeptanz der Quote.

Available at: <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf>
- KMU Forschung Austria (2010): *Study on non-legislative initiatives for companies to promote gender equality at the workplace.*

This study gives a systematic review of approaches used and provides a synopsis of lessons learned so far.

Available at: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=5364&langId=en>

- Svenskt Näringsliv (dt. schwedische Wirtschaft) (2012): *Demand for talent: enhances equality & diversity*.

This report highlights the approaches currently being implemented in companies to increase diversity and equality in the Swedish workplace, and spread these positive examples to others.

Available at:

http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00034/Demand_for_talent_en_34706a.pdf

Bücher

- *Firms, boards and gender quotas: comparative perspectives*. Edited by Fredrik Engelstad and Mari Teigen. Bingley: Emerald, 2012. (in: Comparative social research ; vol. 29 (2012))

In this volume the gender quota is discussed from several angles: whether the economic performance of companies is influenced, positively or negatively and reasons why it has been embraced in some countries and rejected in others. Moreover, viability of the gender quota reform is assessed by comparisons to other political interventions in business life in Scandinavia, of which some have been failures whereas others have shown themselves as successful.

The gender quota reform is analysed on the background of the broader theme of gender and the distribution of power between women and men in working life. A comparative study of the access of women to top positions in enterprises in Europe gives a more comprehensive picture of gender inequalities than what has been possible hitherto, indicating significant effects of both family patterns and public policies. This broad picture is enriched by detailed discussions of gender relations in family firms, in Europe as well as in East Asia.

Available at: <http://www.emeraldinsight.com/books.htm?issn=0195-6310&volume=29>

- *Women on corporate boards and in top management: European trends and policy*. Edited by Colette Fagan, Maria C. González Menéndez and Silvia Gómez Ansón. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012.

This book provides an international comparative analysis of the trends and evaluates gender equality policy developments, including those focused on corporate governance, such as the use of gender quotas for board membership. It includes detailed analysis using new data from eight European countries strategically selected because of their different policy frameworks and trajectories with regard to welfare, employment and promoting gender equality: Norway, Sweden, Finland, the UK, France, Spain, Hungary and Slovenia. Developments in women's presence in top management jobs are considered in relation to the broader gender structuring of the labour market and political life. Policy debates and developments to redress women's under-representation in this arena are examined and evaluated and theoretically informed explanations are advanced, which emphasize the influence of national institutional settings and policy regimes, over and above market forces, even at this elite level of the employment hierarchy.

Available at: <http://www.palgrave.com/products/title.aspx?pid=493067>

5 Literaturanalyse

Titel der Studie	Wirkungen
Adams & Ferreira, 2009	<p>We conclude that strong evidence exists that the proportion of female directors is associated with more equity-based pay for directors, which is suggestive of a board that is more aligned with the interests of shareholders. We also find some weak evidence of higher total director compensation in boards with relatively more female directors.</p> <p>Our results suggest that, on average, firms perform worse the greater is the gender diversity of the board. This result is consistent with the argument that too much board monitoring can decrease shareholder value. Thus, it is possible that gender diversity only increases value when additional board monitoring would enhance firm value. We find that gender diversity has beneficial effects in companies with weak shareholder rights, where additional board monitoring could enhance firm value, but detrimental effects in companies with strong shareholder rights.</p> <p>More generally, our results show that female directors have a substantial and value-relevant impact on board structure. But this evidence does not provide support for quota-based policy initiatives. No evidence suggests that such policies would improve firm performance on average. Proposals for regulations enforcing quotas for women on boards must then be motivated by reasons other than improvements in governance and firm performance.</p>
Adams & Ferreira, 2009	<p>We find that gender diversity in boards has significant effects on board inputs. Women appear to behave differently than men with respect to our measure of attendance behavior. Specifically, women are less likely to have attendance problems than men. Furthermore, the greater the fraction of women on the board is, the better is the attendance behavior of male directors.</p> <p>Although better attendance need not imply improved decision making, attendance is an important mechanism by which directors obtain the information necessary to carry out their fiduciary duties. Thus, the presence of women could influence board behavior in ways that can lead to better governance.</p> <p>Women also appear to have a significant impact on board governance. We find direct evidence that more diverse boards are more likely to hold CEOs accountable for poor stock price performance; CEO turnover is more sensitive to stock return performance in firms with relatively more women on boards.</p> <p>Overall, our results suggest that gender-diverse boards are tougher monitors. Nevertheless, they reveal that mandating gender quotas in the boardroom could harm well-governed firms in which additional monitoring is counterproductive.</p> <p>Our results suggest that firms should not add women to a board with the expectation that the presence of women automatically improves performance.</p>

Titel der Studie	Wirkungen
Adams & Ferreira, 2009	We show that female and male directors differ systematically in their core values and risk attitudes. While certain population gender differences disappear at the director level, others do not. Consistent with the findings for the general population, female directors are more benevolent and universally concerned, but less power-oriented than men. However, they are less tradition and security-oriented than their male counterparts. Furthermore, female directors are slightly more risk-loving than male directors. This suggests that having a woman on the board need not lead to more risk-averse decision-making.
Ahern & Dittmar, 2012	<p>A panel of 248 publicly listed Norwegian firms from 2001 to 2009: Using the predetermined variation in the percentage of women on corporate boards to measure the exogenous change in boards mandated by a gender quota first passed in 2003, we find that the quota led to substantial decline in Tobin's Q. We also document a significantly different stock price reaction to the announcement of the law for those firms with at least one female director (-0.02%) compared to firms with no female directors (-3.54%). These results are consistent with the hypothesis that boards are chosen to maximize shareholder value and that imposing a severe constraint on the choice of directors leads to economically large declines in value.</p> <p>Also compared to U.S. firms and other Scandinavian firms, the results show a large decline in value for Norwegian firms with no female directors.</p> <p>The number of public-limited firms in Norway in 2009 is less than 70% of the number in 2001. In contrast, the number of private limited firms, not affected by the quota, increases by over 30% (they changed their legal status or registered in the U.K.).</p>
Ahern & Dittmar, 2012	The limited pool of new female directors led multiple characteristics of boards to change as a result of the quota. New women directors had significantly less CEO experience and were younger than the existing men directors. Using the exogenous nature of our setting, we show that, consistent with the value loss, the quota led firms to grow in size , make more acquisitions , and realize worse accounting returns . These results are consistent with boards of directors that are less effective monitors and advisors . However, the quota does not provide a way to separately identify gender effects from the large changes to the age and experience of boards that we document. Once other board characteristics (such as average age, CEO experience and whether members are full-time board members) are controlled for, the share of female board members no longer has a significant relationship with Tobin's Q, suggesting that it is the change in board member characteristics, rather than gender per se, that affects firm value.
Ahern & Dittmar, 2012	Persistently low percentages of female CEOs and chairpersons suggest that the quota has not changed perceptions of business women in Norway; it is too early to be definitive.
Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen, 2007	Our findings reveal a positive and significant correlation between female leadership and firm profitability . Even if we do not prove causality, our findings have several important implications.
Marinova, Plantenga & Remery, 2010	Our findings indicate that there is no effect of board gender diversity on firm performance . This implies that the business case for board gender diversity is not supported for this particular sample.

Titel der Studie	Wirkungen
	<p>Our finding seems in line with most European research. In conclusion, based on our sample and 2SLS estimation, our findings do not provide evidence that there is a relation between board gender diversity and firm performance. Apparently, within Dutch and Danish boardrooms having (more) women on board of directors does not result in a better firm performance</p>
Marinova, Plantenga & Remery, 2010	<p>In the current discussions there is a strong emphasis on the business case as an argument in favour of more women in top positions. .. It should be taken into account, though, that an equal representation of women in top positions is not only a means to an end, but also a matter of social justice and therefore an argument as such.</p>
Matsa & Miller, 2012	<p>This paper shows that profitability fell and employment rose after women were brought onto corporate boards because of a quota. Although the Norwegian experience may not predict what will happen when women rise to boards without a quota, there are indications that female corporate leaders exhibit similar values and preferences outside of Norway as well — in environments without quota restrictions.</p> <p>We find that short-run corporate profitability declined after the quota was adopted. Profits decreased because of increased labor costs from fewer layoffs and higher relative employment.</p> <p>We find that the gender quota did not lead to less-profitable business decisions overall — only to changes in human resources management — an outcome that has been linked to gender differences in multiple surveys of business professionals and executives</p>
Matsa & Miller, 2012	<p>We find that most corporate decisions were unaffected after women's board representation increased. Revenues and nonlabor costs were similar between firms affected and unaffected by the policy.</p> <p>Sizeable differences emerged, however, in these firms' employment policies. Specifically, firms affected by the quota undertook fewer employee layoffs, causing an increase in relative labor costs (but not the average wage). Fewer layoffs reduced firms' short-run profits. After the quota, the ratio of operating profits to assets among affected firms decreased by about 4 percentage points, relative to firms that were unaffected by the law. The reduced layoffs cannot be attributed to general board dysfunction, as boards affected and unaffected by the quota appear equally willing to initiate mergers, acquisitions, and joint ventures. The differences may reflect female board members' consideration of labor hoarding as a more profitable long-run strategy or their having a greater concern for workers' vulnerability to unemployment risk.</p> <p>We also find no evidence that the impact of the Norwegian gender quota was driven by changes in board member characteristics other than gender, such as age or experience. Although the female directors were younger on average, they replaced younger men and did not decrease the average age of the boards. Indeed, we find that layoffs similarly decreased for boards with</p>

Titel der Studie	Wirkungen
	<p>older and more experienced members after the quota.</p> <p>The fact that the quota increased labor costs but did not affect revenue or nonlabor costs suggests that the effects of the quota are not simply due to an overall decrease in director quality. Nonetheless, it is possible that changes in director age and experience could explain the reluctance of the new boards to undertake layoffs.</p> <p>Separate from gender, our results indicate that corporate boards influence business decisions. They provide new evidence that boards of directors affect business strategy—an issue that is fundamental to developing effective corporate governance but inherently complicated by the endogeneity of the director-selection process.</p> <p>We find that new female directors appear to affect strategy in part by selecting likeminded executives to run the business and in part by influencing existing managers, which is consistent with surveys, such as Demb and Neubauer (1992), who describe boards as playing an active role in developing corporate strategy and objectives.</p>
Nielsen & Huse, 2010	<p>The findings suggest that the ratio of women directors is positively associated with board strategic control. In addition, we find that the positive effects of women directors on board effectiveness are mediated through increased board development activities and through decreased level of conflict. However, our results show no evidence for a positive association between women directors and open debate. Nonetheless, open debate enhances board's strategic and operational control.</p>
Nygaard, 2011	<p>I find that investors anticipate the new directors to be more effective in firms with less information asymmetry between insiders of the firm and outsiders. Firms with low information asymmetry experience positive and significant cumulative abnormal returns (CAR) at the introduction of the quota, whereas firms with high information asymmetry show negative but insignificant CAR.</p>
Roula & Stånge, 2010	<p>The results suggest that the law has not affected firm performance, firm risk taking or the cost of equity. We can thus draw the conclusion that the law has not affected companies in a significant way, when looking at their performance, firm risk taking or their cost of capital.</p> <p>These are very interesting results, as there have been divergent views on how a quota law might affect companies. These findings go against one side of previous research which shows a significant relationship between the fraction of female board directors and firm performance and risk taking (Carter, Simpkins & Simpson 2003; Erhardt 2003; Wahlsten & Wählin 2009).</p>
Seierstad & Opsahl, 2011	<p>Women's access to the most senior positions within boards remains restricted as the share of companies with a woman chair has remained low. In addition, our analysis indicates possible counter-effects of the law. Although more women have entered the boardrooms, our study finds that differences among directors have risen when looking at proxies for influence. We investigated changes in the number of boards that individual directors are part of. Being part of multiple boards (i.e., prominent) is highly beneficial to directors as they gain exposure to knowledge from a greater num-</p>

Titel der Studie	Wirkungen
	<p>ber of companies than others. Our findings show that the maximum number of boards that a single director is part of has doubled during our observation period. This has led to the concentration of the benefits associated with prominence to a select few. Moreover, a select group of women have also become the most prominent directors. Since this benefit is only enjoyed by a few directors and associated with a particular sex, the intention of the Norwegian Government in creating a more equal setting can be questioned. The repeated use of a select few women creates a "Golden Skirts" phenomenon. One could anticipate that supply of eligible women directors would increase over time, and such prominence effects could decrease. However, at this time, the prominence of a few women directors largely skews the equality debate.</p>
Seierstad & Opsahl, 2011	<p>Our analysis shows a substantial increase in the proportion of women on boards in Norway occurred only during the implementation period of the gender representation law, and especially towards the end of that period. This suggests that the law has successfully challenged the under-representation of women on boards of public limited companies, and made the boards more balanced in terms of gender. At a fundamental level, our data indicate that the legislative mandate of the Norwegian Government was a successful enabler for improving gender balance on corporate boards.</p> <p>Furthermore, the changes to the composition of boards have affected directors' social capital. By linking organizations, directors gain social capital as they control the knowledge flow between others. In a similar fashion as prominence, our findings show that the maximum level and concentration of social capital have increased, and women's average social capital is more than twice the average for men. This indicates that, instead of women taking up peripheral positions, they are the knowledge brokers between others. Here again, the social capital effect may decrease with a rise in the number of experienced women directors.</p>
Smith, Smith & Verner, 2008	<p>Basically our results depend on the estimation method that is used, i.e. the influence on performance is highly significant and positive for all definitions of managers when using OLS (ordinary least squares) and OLS-IV techniques, which is normally used in other studies. However allowing for firm fixed effects eliminates the significance except on two occasions giving both a negative and a positive parameter if the Top CEO of the firm is a woman.</p> <p>Focusing on the influence of more women in the board of directors the OLS results suggest that female board members have a positive influence on performance. But this effect is driven by the staff members. Non-staff female members of the board do not seem to affect firm performance, maybe because family ties for this group in some cases are more important than qualifications. Extending the analysis by the use of firm fixed effect estimation methods eliminates the effects.</p>
Sweigart, 2012	<p>While initially controversial, the boardroom quotas that Norway has enforced since 2008 have been accepted throughout the country, even by those who protested against them. These quotas have raised the presence of women in the boardrooms of publicly listed companies dramatically and have led these corporations to develop new institutional capacities.</p>

Titel der Studie	Wirkungen
	<p>The potential drawbacks to quotas, including tokenism and paternalism, have not been borne out in the context of boardroom quotas and appear to be overstated threats or concerns.</p> <p>Although the proposal is sure to be divisive, quotas are the only proven method of advancing women into boardrooms in large numbers.</p>
Sweigart, 2012	<p>The gender quotas in Norway have, by most measures, made only marginal improvements to the bottom line of corporations, a disappointing finding for supporters of the quotas. However, it may be too early to measure the impact of the quotas. A University of Michigan study found that the increased presence of women on boards in Norway led to slight losses in companies' bottom lines to date. This may be because women on boards tended to have less upper management experience, which has been linked to increased firm performance.</p> <p>Despite these findings, there has been some advancement in firms' human capital as a result of the quotas, which may result in increased profits in the future. The presence of more women on Norwegian boards has corresponded with a higher overall education level on boards. Furthermore, Norwegian scholars have found that the presence of more women on boards has led to more focused and strategic decision-making, increased communication, and decreased conflict.</p>
Sweigart, 2012	<p>With Norwegian-model boardroom quotas, the older women would not be able to prevent other women from filling the quotas once implemented, but the Queen Bee Syndrome indicates that women might stand against the adoption of quotas in the first place. Recently, the Queen Bee Syndrome has been criticized; scholars suggest that the "Queen Bee" label is a "sexist, outdated" name used to criticize the decision-making authority of women managers and reinforce traditional gender roles. Evidence from Norway suggests that both conservative women and women in parliament supported the quotas broadly. While female executives might bristle at quotas initially, there is a chance that once the quotas are in place and more women fill boardrooms, the "visibility" factor from tokenism will be alleviated and some of the stereotypes that surround perceptions of women managers may diminish.</p>
Sweigart, 2012	<p>Quotas like the ones passed in Norway are the most viable means for increasing board diversity and, ultimately, adding value to firms in other countries as well.</p> <p>Adding just one woman to the board of directors may not have a great impact since generally the presence of three or more women is required to see a change. This "critical mass" allows women to prevent the input of other women from being dismissed, and leads to more open discussions. Ultimately, when three or more women sit on a board, "diversity becomes not a 'woman's issue,' but group responsibility and the critical mass normalizes women's presence as leaders." This may suggest that a drastic change in the composition of some boards would be necessary to see positive effects, which represents a potentially controversial approach. However, if women are phased in gradually, then results may not be appreciable and the initiatives may lose support. Most</p>

Titel der Studie	Wirkungen
	<p>of the European proposals for quotas demand a 30% or higher gender equality threshold, which is drastic and controversial. Policymakers have tended to prefer approaches that set ambitious goals and prioritize the opportunity for marked differences on boards over more palatable, gradual differences.</p> <p>The first post-quota evidence on the appearance of tokenism in Norway suggests that women on boards have felt strongly that they have been able to contribute meaningfully to boards, have had access to important information, and have not felt the need to self-censor. The more women on boards, the "greater the level of perceived influence, perceived social interaction outside the boardroom, and to some degree, perceived information sharing." Therefore, concerns raised by tokenism theory have, in large part, not borne out. The appearance of tokenism is ultimately a legitimate concern, but in the context of boardroom quotas, tokenism seems to be more of a perceived threat than an actual problem.</p>
Ford & Pande, 2012	<p>The evidence from corporate board quotas does suggest some negative short-run impact on firm returns (however, the channels of influence and long-term effects are unclear). Several studies find a positive relationship between female directorship and financial performance. Because these studies only present correlations, we are not able to identify the impact of diversity or female leadership. It may be that higher performing firms choose to have more female directors and managers. Much of the empirical literature on diversity is unable to account for the fact that better performing companies may also be led by individuals who favor diversity.</p> <p>We report suggestive evidence that the design of the quota and selection systems matter for increasing female leadership.</p> <p>More research is needed on the long-term effects of corporate gender quotas, in addition to research in a larger variety of contexts once the board quota target deadlines are reached in other countries.</p> <p>There is currently little evidence on the long-run causal impact of quotas and this will be an important area of research as more time elapses from the implementation of the quota policies in India and Norway.</p>
Ford & Pande, 2012	<p>While female entry on boards is correlated with changing management practices, this change appears to adversely influence short-run profits.</p> <p>We do find evidence that groups who are affected adversely – male incumbents, party leaders and firm owners – respond strategically in order to reduce the impact of gender quotas on leadership outcomes.</p> <p>First, board decisions are mediated through management and the medium to long-term impact of quotas will depend on whether and how management changes attitudes towards female leaders over time. Unlike female leaders in politics, board members in a corporation rarely make decisions directly. Thus, how the management (and the stock market) perceives the efficiency impact of changes in board membership is likely to be a key factor of influence. If management or stock-</p>

Titel der Studie	Wirkungen
	holders start with biased views of how changing board composition influences firm outcomes, then these may be self-fulfilling (especially when it comes to stock market valuation). Second, to the extent that female board members make different labor hiring and firing choices , the benefits may accrue over a longer time horizon while costs are borne upfront. Third, as we have discussed earlier, the empirical tests of board quotas rely on difference-in-difference methods which make stronger assumptions on comparability of treatment and control groups.
Ford & Pande, 2012	Gender quotas do not seem to create a sustained backlash among citizens.
Piscopo & Clark Muntean, 2013	Taken together, these studies largely support the "business case for diversity," especially when female directors comprise a critical mass of board members. The far fewer cluster of studies finding indeterminate effects or no effects of female directors on performance do not undermine the case for increasing women's presence; rather, they shift attention towards the value of normative, rather than instrumental, arguments for increasing board diversity. Moreover, studies citing negative effects may be time-sensitive, as researchers use short-term stock prices rather than long-term stock growth as the dependent and track moments where firms experience difficulties beyond the boards' control. These studies may also focus too narrowly on firm-level outcomes, while ignoring the potentially significant and positive impacts female directors have on improving responsiveness to diverse national stakeholders (such as labor relations, environmental impacts, consumer safety, economic stability, and ethical financial reporting). In summary, scholarship of the business case for board diversity largely highlights female directors' positive effects on financial performance, stakeholder responsiveness, employee wellbeing, and innovation, but the national-level dynamics remain under-theorized. Corporate quotas are new policies, and their effects on either women's empowerment or macroeconomic performance will take years to appear, especially given the still-unfolding global financial crisis.
Piscopo & Clark Muntean, 2013	The current research undermines arguments against corporate quotas, by negating claims that female directors recruited under these policies will be less effective at their jobs.
Piscopo & Clark Muntean, 2013	We suggest that the presence of a policy debate creates a " quota threat " that, even when not acted upon or when acted upon very casually, can increase women's representation on boards. Systematically categorizing this variety in the quota landscape remains theoretically important in terms of understanding policy design, we note that all quota varieties lack rigorous enforcement. This feature supports our conclusion that corporate quotas, irrespective of type, become effective not in transforming corporate practices in the short-term, but in raising the specter of more stringent policies in the long-term.
Rhode & Packel, 2010	After exploring the strengths and limitations of various methodological approaches and survey findings, the article concludes that the relationship between diversity and financial performance has not been convincingly established
Rhode & Packel, 2010	The review does, however, find some theoretical and empirical basis for believing that when diversity is well managed, it can improve decision making and can enhance a corporation's public image by conveying commitments to equal opportunity and inclusion. To achieve such benefits, however, di-

Titel der Studie	Wirkungen
	iversity must extend beyond tokenism and corporations must be held more accountable for their progress.
Terjesen, Sealy & Singh, 2009	Many researchers explore the impact of women directors on firm level financial performance, reporting mixed results , although more positive relationships are found in recent studies . There is certainly a relationship between the presence of women directors and higher market capitalization in Fortune 500 (Catalyst, 2004) and FTSE 100 firms (Singh, Vinnicombe and Johnson, 2001; Singh and Vinnicombe, 2003).
Terjesen, Sealy & Singh, 2009	A consistent finding is that women directors are significantly younger than their male counterparts. Women insiders hold fewer directorships, have less powerful titles, occupy more staff positions, and earn less than men (Zelechowski and Bilimoria, 2004). The evidence shows that gender diversity on corporate boards contributes to more effective corporate governance through a variety of board processes, some of which do not show up as a direct influence on the firm's bottom line, as well as through individual interactions. As well as governance outcomes, women directors contribute to important firm level outcomes as they play direct roles as leaders, mentors, and network members as well as indirect roles as symbols of opportunity for other women, and inspire them to achieve and stay with their firm. More recognition is needed for their valuable contribution to firm value . But as the WOCB demographics indicate, as corporate citizens most women do not yet have an equitable share in the governance of the firms in which they enact their careers.
Exchange of good practices on gender equality, 2012	The introduction of the corporate board quota reform has generally been successful. On the background of the legislations relatively delimited purpose, the quota demand is fulfilled: The representation of women has met the target, but not moved beyond that. Although the gender composition in public limited company boards has changed dramatically, the hierarchical gender division continues . There is a strong male dominance among the chairs of the boards as 93 per cent are men. Women are better represented among the deputy chairs, and there are a 60/40 per cent distribution of men and women among the deputy chairs. Generally, the introduction of quota regulations has been successful for the corporate boards directly affected. In a few years' time, the presence of women board-members increased from less than five to forty per cent. Decision-making positions in the business sector continue to be male dominated , however. First, we ask whether there has been a tendency of growth in the presence of women in top-management of the businesses affected by the law. A mapping of top-positions of a wide spectrum of corporate companies in Norway affected by the quota law revealed that little is happening. There are still mostly men in top-management positions in the largest companies in Norway . A survey of the largest Norwegian companies indicates that less than 1 per cent of the CEOs are women, while

Titel der Studie	Wirkungen
	<p>the average presence of women in the corporate management groups in these companies are 10 per cent (Heidenreich 2009: 225-231). A recent mapping by Burson-Marsteller 2012 of "prime insiders" on the stock-exchange indicates the continuation of male dominance in Norwegian economic life. Among the wider group of prime insiders 27 per cent are women, among the most "trusted" of these women constitute only 8 per cent.</p> <p>Another indication of positive spill-over effects of the corporate board quota reform would be increase in the representation of women on company boards not subject to the quota legislation. There appears to be little evidence pointing in that direction, however. There is an almost striking stability in the gender composition of the boards of private limited liability companies.</p> <p>Generally, the corporate board quota legislation has had little effect on gender equality for the parts of Norwegian business sector not subject to quota regulations. One reason why male dominated structures prevail in top-management and in the boards not subject to the quota law probably is because they do not have to.</p> <p>The increase in the numbers of women with multiple board memberships is a key concern of Cathrine Seierstad and Tore Opsahl (2011). They find that the proportion of women have increased significantly from 2002 to 2009 in public limited company boards. Nonetheless, comparison of men and women show that the vast majority of board member sits on only one PLC board. Some more women than men sit on 2 to 3 boards, which probably is due to the recent demand for women to boards simultaneously as fewer women have relevant experiences. In other words, although the presence of "golden skirts" has emerged there are still about equally many "golden suits" in Norwegian corporate boards.</p> <p>Another study, by Trond Loyning, of men and women board members finds that the corporate board quota legislation has significantly changed the centrality of women in networks. The main reason for this change is connected to the tendency of more women holding positions on multiple boards (Loyning 2011).</p>
Exchange of good practices on gender equality, 2012	<p>Although more women are recruited to company boards, there is little indication of businesses investing extra resources to get hold of women candidates for corporate boards. Executive recruitment companies are seldom engaged and women candidates are seldom detected through the use of data-bases providing lists of women-candidates (Moe 2009, Heidenreich 2010, Hageland 2010). Another claim in the debate in advance of the quota regulation held that the boards would simply be filled by family and friends of the owners. This claim finds no support, the women board-members are recruited through professional networks and mainly from the same circles as the men board-members (Heidenreich 2010, Storvik 2010). Nonetheless, there are some indications of changes in the recruitment practices of most companies. Recruitment of board-members takes place through professional networks, and is increasingly being professionalized through the use of election committees (Hetland 2007, Huse 2007, Heidenreich 2010). In other words, there has</p>

Titel der Studie	Wirkungen
	<p>been a tendency of increased professionalization of the recruitment practices to company boards. The professionalization process has speeded up as a consequence of the strengthened commitment to corporate governance, which again appear as interconnected with the corporate board quota legislation.</p> <p>The survey data shows that there are more men than women in the older age-groups and more women than men in the younger age groups. This probably reflects that the corporate board quota reform has led to the recruitment of relatively young women. In consequence, the boards tend to have a gendered age-structure comprised of older men and younger women.</p> <p>Although the educational level of women is generally higher than that of men, there are rather small differences between men and women according to type of education. The most common type of education among board members is business management where half of both men and women have graduated in business management. There are more men than women who have graduated in science and technology, and women are more likely to be lawyers. Manager is the most common employment status for both men and women board members, however more typical for women than men. For men it is almost equally common to be owner as main occupation status, this applies to only one-fifth of women. There are also clear differences between men and women with regard to ownership interests in the company in which they are a board member. Men are more likely to report significant or strong ownership interests in the company.</p>
Impact assessment, 2012	<p>While the potential for improved financial company performance in general has been estimated on the basis of experience gained with company performance in cases of higher female representation achieved without binding obligations imposed by law there is a discussion as to whether the same results could be expected following the introduction of a binding quota or whether one would even have to reckon with a lower positive or even a short-term negative impact on company results due to the imposition by law. Several studies analysing the effect of the Norwegian legislation as the only precedent until 2011 have looked into its impact on financial company performance and come to diverging results concluding that there was either a positive, a neutral or a negative short-term impact on company performance. The evidence on this point is by no means conclusive.</p> <p>One of them (Ahern and Dittmar) identified a short-term risk of negative impact on financial performance while others (e.g. Nygaard) came to more positive results as regards investor's anticipation. Ahern and Dittmar looked into reactions of shareholders of 166 Norwegian companies after the announcement that binding quotas were introduced in Norway and found that companies saw their market value decline around the time of the announcement of the law and they found a drop in Tobin's Q in the following years. They stressed that the loss of value was not caused by the sex of the new board members but rather by their lack of high level work experience and lack of the necessary competencies and skills. However, there is ample evidence acknowledging a positive effect on</p>

Titel der Studie	Wirkungen
	<p>company performance of more gender balance on boards.</p> <p>Compared to the baseline, the impact on gender employment gap and gender pay gap in option 3 (<i>directive with a 40% target for non-executive board members</i>) will be good. The impact on the return on education of the option 3 for both individuals and for the public sector will be moderate compared to the baseline.</p> <p>Based on the model described above, policy option 3 leads to a total annual burden of monitoring for all Member States of €100,000 and a total annual cost of reporting for all companies in the EU of €124,000.</p> <p>Based on the model described above, policy option 4 leads to a total annual burden of monitoring for all Member States of €100,000 and a total annual cost of reporting for all companies in the EU of €124,000. The burden is not assumed to change significantly as compared to option 3 since in both options all listed companies are obliged to provide short information.</p> <p>Compared to the baseline, the impacts on the gender employment gap and the gender pay gap of option 4 will be significant.</p> <p>The impact on average return on education in the option 4 both for individuals and for the public sector compared to the baseline scenario is quite good as well.</p> <p>Since policy option 4 leads to a 13.27% points increase of women on company boards, this option will have a quite good impact on gender equality and the associated elements (score: 3). Consequently, this option is expected to have a positive impact on reducing the influence of the demand-side barriers. As far as impacts on fundamental rights are concerned, Option 4 would have a clear beneficial impact on equality between women and men and on women's freedom to choose an occupation and right to engage in work. It clearly also represents a limitation to the freedom to conduct a business and the right to property of owners and shareholders of companies in that it restricts their right to determine by whom the company is managed and supervised. However, such limitation still respects the principle of proportionality since it leaves a sufficiently wide margin of choice for selecting board members and does not go beyond what is necessary to achieve the intended objective. Companies do not face restrictions in defining qualification requirements and in the appointment of the best qualified candidates and the instrument only affects the overall gender composition of the Body. Moreover, the limitation is much lighter if the binding objective only covers non-executive directors who are not involved in day-to-day management tasks.</p> <p>Compared to the baseline, the gender employment gap and gender pay gap in option 5 will be very significantly reduced. The impact on the average return on education in option 5 for individuals and the public sector compared to the baseline scenario is also significant.</p>

Titel der Studie	Wirkungen
	<p>Based on the model described above, policy option 5 leads to a total annual burden of monitoring for all Member States of €100,000 and a total annual cost of reporting for all companies in the EU of €124,000.</p> <p>Under option 4 (<i>Directive with a 40% target for non-executive board members and a flexible target for executive board members</i>), the illustrative calculation described in section 5.1.2 shows an increase in average return on equity by 0.32 percentage points or 2.92% compared to the baseline. Following the approximate calculations shown for the baseline, these percentage changes would be equivalent to an increase in the net income of listed companies of about €17.5 billion. For an average company this would mean an increase in net income of about €3 5 million compared to the baseline. As regards a potential short-term risk for company performance due to the binding nature of the measure, in principle the considerations set out for option 3 apply here as well. While the same general safeguards as under option 3 apply here it has to be taken into account that option 4 also covers executive directors. The flexible nature of the binding objective for those directors enables companies to avoid any negative impact through the setting of a self-imposed target. Therefore any possible additional short-term risks for this option have to be considered very limited. This limited risk could not be quantified.</p> <p>Under Option 5: (<i>Directive with a 40% target for both non-executive and executive directors</i>) As regards a potential short-term risk for company performance due to the binding nature of the measure, in principle the considerations set out for option 3 apply here as well. While the same general safeguards as under option 3 apply here, it has to be taken into account that option 5 also covers executive directors who are in charge of day-to-day management and therefore might be required to have experience in the specific sector in which the company operates. Candidates of the under-represented sex might be more difficult to find in some circumstances, particularly where there is severe under-representation in the workforce throughout that whole sector. A potential risk should be manageable in view of the safeguards set out under option 3 but is appreciably higher than in any other policy option. However, it is very difficult to quantify as it will depend to a large extent on previous preparations of companies, on the general share of women in high management positions and human resource policy but also on the number of companies making use of the flexibility afforded under the safeguard measures aimed at containing or eliminating such risks.</p>
Impact assessment, 2012	<p>As indicated above studies have shown that only after a 'critical mass' of about 30% women has been reached — and where the board size permits where at least three board members are female — gender diversity can produce significant effects, notably in terms of corporate governance and performance. It has not been possible to estimate exactly how benefits will develop in options which do not lead to a 'critical mass' level of women on boards. As a general statement it can be said that the full potential of benefits identified can only be exploited if the critical mass is reached and that benefits will be smaller than calculated if results stay below this critical mass.</p>

Titel der Studie	Wirkungen
	<p>A binding objective would oblige companies to proactively look for qualified female candidates, to expand beyond the usual and often opaque recruitment procedures and thus automatically bring about an improvement to the transparency of these processes.</p> <p>Option 3 (<i>directive with a 40% target for non-executive board members</i>) thus has a visible impact on improving corporate governance. Due to the expected increase in female non-executive directors, in particular the board dynamics will be positively affected.</p> <p>In option 3 all the covered listed companies in all Member States have to ensure the constant availability of (female) candidates to comply with a binding target. For this option, the total annual investment costs in the EU for the period 2017-2020 will amount to roughly €16 6 million and roughly €3 million for the period 2021-2030.¹²¹ These investment costs are not negligible but they are very modest in relation to the benefits at company level presented above, even leaving aside the macro-economic considerations.</p> <p>Option 4 (<i>directive with a 40% target for non-executive board members and a flexible target for executive board members</i>) thus has a large impact on improving all aspects of corporate governance. Due to the expected increase in both female executive and non-executive directors, in particular, the board dynamics, corporate reputation & CSR and direction & leadership will be positively affected.</p> <p>Option 5 (<i>directive with a 40% target for both non-executive and executive directors</i>) thus has a significant impact on corporate governance. Due to the expected increase in both female executive and non-executive directors, in particular direction and leadership, corporate reputation & CSR and board dynamics will be positively affected.</p>
Impact assessment, 2012	<p>Since policy option 3 (<i>directive with a 40% target for non-executive board members</i>) leads to a 11.74% points increase of women on company boards of women on board, this option will have a quite good impact on gender equality and the associated elements (score: 3). Consequently, this option is only expected to have a moderate impact on reducing the influence of the demand-side barriers.</p> <p>As far as impacts on fundamental rights are concerned, Option 3 would have a clear beneficial impact on equality between women and men and on women's freedom to choose an occupation and right to engage in work. It clearly also represents a limitation to the freedom to conduct a business and the right to property of owners and shareholders of companies in that it restricts their right to determine by whom the company is managed and supervised. However, such limitation still respects the principle of proportionality and safeguards the essence of those rights since it leaves a sufficiently wide margin of choice for selecting board members. Companies do not face restrictions in defining qualification requirements and in the appointment of the best qualified candidates and the instrument only</p>

Titel der Studie	Wirkungen
	<p>affects the overall gender composition of the Body. Moreover, the limitation is much lighter if the binding objective only covers non-executive directors who are not involved in day-to-day management tasks.</p> <p>Since policy option 5 leads to a 19.16% points increase of women on company boards and thus to 40% share of women on boards, this option will have a quite good impact on gender equality and the associated elements (score: 4). Consequently, this option is expected to have a very significant impact reducing the influence of the demand-side barriers.</p> <p>The positive impact on gender equality and on women's freedom to choose an occupation and right to engage in work would undoubtedly be strongest for this option. It would achieve the furthest-reaching and most sustainable change in management and business culture, with the strongest positive effects for the position of women on the labour market. The limitation to the fundamental freedom to conduct a business and the fundamental right to property of owners and shareholders of companies would be more significant if gender equality considerations would limit the choice of those persons who run the enterprise on a daily basis and decide on important business transactions. Nevertheless, other restrictions of these fundamental rights in areas such as company law, labour law and environmental law would not make this limitation appear disproportionate, especially given the importance of the intended aim of gender equality which is recognised both in the Charter and the Treaties. It can, however, be argued that such limitation needs in any case to be mitigated by a 'saving clause' which allows departing from the binding gender objective where equally qualified candidates of the under-represented sex cannot be found, e.g. in sectors where female participation in the workforce and management is particularly low and for executive positions which require specific expertise and experience in that sector. Policy makers would have to consciously take into consideration the extent of the restricting shareholders' fundamental rights when choosing this option.</p> <p>All policy options are expected to address the main drivers of the problem and would help to reduce the importance or even to break the "vicious circle" explaining and maintaining female under-representation in corporate board rooms. The demand-side barriers that "boardable" women are facing will be reduced due to an increase of female representation on board of listed companies.</p>
Working Paper, 2011	<p>A reliable analysis of the impact of the law on companies' performance in Norway can only be carried out after a statistically relevant number of years. However, the preliminary results of a survey among current board members by the Institute for Social Research in Oslo indicate that the initial resistance against the law's applicability to the private sector has now disappeared and that 'boards just get on with business like before'.</p> <p>The law has had some unintended consequences. Some companies changed their legal status with the aim to either prevent or choose to comply with the new legislation. In addition, the power concentration of some women holding multiple board memberships (like men) reinforced the need to impose general limitations on the number of board positions a person can hold.</p>

Titel der Studie	Wirkungen
AK Wien, 2013	<p>Mit Frauen in der Führungsetage wirtschaften Unternehmen erfolgreicher, heisst es in einer Erhebung des Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmens Ernst & Young bei den 300 grössten börsennotierten Konzernen Europas. Ein Vergleich der Jahre 2005 und 2010 kommt zur Schlussfolgerung, dass Frauen an der Unternehmensspitze ein eindeutiger Erfolgsgarant sind. Besonders gross ist der Erfolg gemessen an Umsatz und Gewinn, bilanziert die Studie. Selbst wenn nur eine Frau erst im Jahr 2010 in die frühere Männerdomäne vorgedrungen ist, wirkte sich das bereits im selben Jahr spürbar auf den Gewinn der untersuchten Firmen aus.</p> <p>Diese Erkenntnisse werden durch die bereits im Jahr 2010 veröffentlichten Studie „Women Matter“ des Consultingunternehmens McKinsey bestätigt. Das Ergebnis: Unternehmen mit mehr als drei Frauen an der Spitze erwirtschaften bis zu 53% mehr Gewinn. Der Grund ist simpel: Frauen sprechen nicht nur die Mehrheit der Bevölkerung, sondern mittlerweile auch 70% der Kaufkraft an. Ein hoher Frauenanteil ist ein klares Bekenntnis zu Gender Diversity, was nicht zuletzt ein attraktives Lockmittel für Investoren darstellt. Diese Studien belegen einmal mehr, dass männliche Monokulturen längst ein überholtes Konzept — nicht nur in unserer heutigen Gesellschaft — sondern auch in der Wirtschaft sind.</p>
AK Wien, 2013	<p>Im Grünbuch wird festgehalten: Die geschlechterspezifische Diversität kann einen Beitrag zur Bekämpfung von Standarddenkmustern leisten. Zudem gibt es Nachweise dafür, dass Frauen unterschiedliche Führungsstile anwenden, häufiger an Verwaltungsratssitzungen teilnehmen und positiv auf die kollektive Gruppenintelligenz wirken.</p>
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Deutschland, 2011	<p>Es liess sich für Deutschland kein statistisch signifikanter allgemeiner (undifferenzierter) positiver Performance-Effekt von Frauen in Aufsichtsräten nachweisen.</p> <p>Es gibt allerdings einen robusten positiv signifikanten Performance-Effekt von Frauen in Aufsichtsräten bei allen Unternehmen, die bestimmte Unternehmenseigenschaften aufweisen. Der Effekt konnte konkret für zwei Charakteristika unabhängig voneinander nachgewiesen werden: 1. Positive Performance-Wirkungen von Frauen in Aufsichtsräten zeigen sich erstens signifikant und robust für Unternehmen mit hohem Frauenanteil unter den Gesamtbeschäftigten. 2. Zweitens zeigt sich ein positiver Effekt für Unternehmen, die ihre Produkte und Leistungen vorwiegend an private Kundinnen und Kunden verkaufen (B2C-Geschäft).</p> <p>zu 1: Der positive Effekt für Unternehmen mit hohem Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft ist erstens Folge einer motivierenden Wirkung der besseren Vertretung von Frauen im Aufsichtsrat. Frauen in der Belegschaft fühlen sich durch ein stärker mit Frauen besetztes Spitzengremium besser repräsentiert und so enger an das Unternehmen gebunden. Der Aufsichtsrat verfügt in solchen Unternehmen mit zunehmendem Frauenanteil über eine stärkere Legitimation nach innen. Zweitens impliziert eine starke weibliche Vertretung im Aufsichtsrat gerade in Unternehmen mit hohem Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft ein verbessertes Employer Branding.</p>

Titel der Studie	Wirkungen
	<p>zu 2: Der positive Performance-Effekt ist hier erstens auf eine positive Wirkung bei seinen Kundinnen und Kunden zurückzuführen. Die Deutsche Telekom ist derzeit ein Paradebeispiel für diesen Aspekt. Gerade Frauen als Entscheiderinnen auf der Kundenseite bewerten Unternehmen und Marken besser, wenn das Unternehmen im Bereich von Personalführung und Personalmanagement Frauenförderung erkennbar ernst nimmt und Frauen auch in den Leitungsgremien verstärkt repräsentiert sind. Dem Aufsichtsrat kommt hier eine besondere (symbolische) Bedeutung zu. Er verfügt in diesem Fall über eine bessere Legitimation nach aussen, die ihn auch bei seiner Kontrollaufgabe unterstützt. Gleichzeitig bringen Frauen in den Leitungsgremien von B2C-Unternehmen in besonderem Masse marktseitige Kompetenzen in den Aufsichtsrat ein, weil hier die Entscheider auf Kundenseite oft ebenfalls Frauen sind. Gerade die Kommunikation mit diversifizierten Kundensegmenten erfordert diverse Führungsgremien.</p> <p>Es ist also im Interesse aller betroffenen Unternehmen – Nachzügler wie Vorreiter –, eine stärkere Besetzung des Frauenanteils in Aufsichtsräten anzustreben.</p>
Finland Chamber of Commerce, 2011	<p>Studies don't prove that women as such would contribute to higher profitability but perhaps women's presence in top management correlates with these companies' openness to new ideas and visions which promote company success as these companies don't perhaps stick to old patterns.</p> <p>Enacting quota legislation may have some impact on stock price. This was shown in a study by the University of Michigan concerning Norway where the study found that the constraint imposed by the quota caused a significant drop in the stock price at the announcement of the law and a large decline in Tobin's Q over the following years, consistent with the idea that firms choose boards to maximize value. The quota led to younger and less experienced boards.</p>
Finland Chamber of Commerce, 2011	<p>It has been estimated that one negative effect of quota legislation could be the growing number of directors elected to boards. If the number of directors grows with no other reason than adding women members the composition may be too large for effective board work.</p>
Finland Chamber of Commerce, 2011	<p>Quota legislation has wide support in Europe which is evident through the numerous new quota laws in Europe. Naturally quota laws are the fastest way of increasing women directors' number. However, there may be some unwanted side effects. The golden skirt phenomenon is probably the most obvious.</p>
Friedrich-Ebert-Stiftung, 2010	<p>Die wirtschaftlichen Folgen der Gesetzesreform in Norwegen sind noch nicht deutlich zu erkennen. Auf internationaler Ebene liegt jedoch reichlich Wirtschaftsliteratur über den Zusammenhang zwischen Frauen in Führungspositionen und -gremien und der wirtschaftlichen Leistung von Unternehmen vor. Allerdings besteht noch keine Einigkeit über die Kausalitätsrichtung und -stärke dieses Zusammenhangs (Terjesen, Sealy und Singh 2009). Das grösste Problem scheint darin zu bestehen, die kausale Auswirkung zu isolieren.</p> <p>Im Zuge der Einführung der Quote entstanden eine Reihe von Datenbanken, oft auch im Zusammenhang mit spezifischen Weiterbildungsprogrammen für Frauen, die sie auf die Arbeit in Verwaltungsrä-</p>

Titel der Studie	Wirkungen
	<p>ten vorbereiten sollten. (...) Hinsichtlich all dieser Massnahmen bleibt festzuhalten, dass die Teilnehmerinnen offensichtlich mit den Kursen und Netzwerken zufrieden, aber skeptisch gegenüber den Datenbanken sind. (...) Ein Grund dafür scheint zu sein, dass die Unternehmen ungern Verwaltungsratsmitglieder anwerben, die sie nicht persönlich kennen.</p> <p>Unsere Studie zeigt, dass Frauen in der Regel nicht mehr Verwaltungsratssitze in verschiedenen Aktiengesellschaften gleichzeitig innehaben als Männer. Hier gibt es allerdings eine kleine Ausnahme: Unter den Verwaltungsratsmitgliedern, die vier oder mehr Sitze gleichzeitig besetzen, finden sich mehr Frauen. Unserer Studie zufolge sind das vier Prozent der weiblichen Verwaltungsratsmitglieder gegenüber nur einem Prozent bei den Männern. Fasst man alle Arten von Mitgliedschaften in Unternehmensgremien zusammen, haben Männer eindeutig mehr Sitze und Posten als Frauen inne.</p>
Friedrich-Ebert-Stiftung, 2010	<p>Sieben Jahre nachdem die Quote eingeführt wurde, wird sie in der norwegischen Gesellschaft und Politik nur noch wenig diskutiert – sie ist weitgehend akzeptiert. Weder berichtet der Arbeitgeberverband von Problemen, noch legen Interviews mit Unternehmensführern nahe, dass die Quote noch strittig ist.</p> <p>Es ist gut möglich, dass viele Unternehmen und Geschäftsführer die Quotenregelung als eine unnötige und lästige Vorschrift erachten. Sowohl aus der öffentlichen Debatte als auch aus Gesprächen mit Führungskräften aus der Wirtschaft geht jedoch hervor, dass das Quotengesetz allgemein akzeptiert wird und nicht länger ein kontrovers diskutiertes Thema ist. Es scheint, als sei die ziemlich starke Opposition gegen das Quotengesetz, die vor seiner Verabschiedung durch das Parlament laut geworden war, nun völlig verstummt. Viele bringen ihre Zustimmung oder gar Zufriedenheit mit dieser neuen Politik zum Ausdruck. Dies trifft vor allem für Frauen im Unternehmensbereich zu. Es scheint eine Art Umkehr im Denken stattgefunden zu haben, für die folgende Aussage typisch ist: »Ich stand den Quoten anfangs sehr kritisch gegenüber, aber heute, seit ich die Veränderungen im Wirtschaftsleben und insbesondere in den Verwaltungsräten erlebe, ist mir klar, dass sie eine wichtige und notwendige Maßnahme waren.« Das vorläufige Ergebnis unserer Erhebung zu Verwaltungsratsmitgliedern (siehe unten) weist in dieselbe Richtung, wobei nur sehr wenige sich unzufrieden zeigen.</p> <p>Das norwegische Experiment zeigt, dass ohne gesetzliche Regelungen keine weitreichenden Veränderungen beim Frauenanteil in Aufsichtsräten möglich sind. Sobald Unternehmen proaktiv Frauen für Führungspositionen rekrutieren, ergibt sich ein breiter Konsens in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft.</p>
Friedrich-Ebert-Stiftung, 2010	<p>Auffällig ist allerdings, dass von den Arbeitgeberorganisationen keinerlei Probleme gemeldet werden, obwohl das Gesetz inzwischen mehrere Jahre in Kraft ist. Wie bereits erwähnt, waren alle Arbeitgeberverbände vor seiner Einführung gegen das Gesetz und einige hatten geäußert, dass es sich als schwierig erweisen würde, kompetente Frauen zu finden. Dass von diesen Problemen nun aus den Arbeitgeberverbänden nichts zu hören ist, könnte bedeuten, dass die erwarteten Schwierigkeiten</p>

Titel der Studie	Wirkungen
	<p>nicht aufgetreten sind. Weder Unternehmer noch Geschäftsführer gaben an, dass sie Mühe gehabt hätten, geeignete weibliche Verwaltungsratsmitglieder zu finden. Andererseits ist dies nicht wirklich überraschend, denn eine solche Aussage würde negativ auf das Unternehmen zurück fallen.</p> <p>Einer unveröffentlichten Studie von Ahern und Dittmar (2009) zufolge hat die Zahl der Geschäftsführer in den Verwaltungsräten norwegischer Aktiengesellschaften jedoch seit der Einführung der neuen Quotenregelung abgenommen. Dieser Befund lässt darauf schließen, dass die neuen weiblichen Verwaltungsratsmitglieder seltener Geschäftsführerinnen, sondern häufiger Abteilungsleiterinnen sind. Betrachtet man alle Forschungsergebnisse zusammen, scheint es, als habe die Reform sowohl zu einer Zunahme als auch zu einer Abnahme von formalen Fähigkeiten bei den Verwaltungsratsmitgliedern geführt. Während die neuen weiblichen Verwaltungsratsmitglieder höhere Bildungsabschlüsse mitbringen, scheint es ihnen an beruflichen Qualifikationen zu mangeln. Ihr Fähigkeitsprofil, gemessen an der Art der Ausbildung und der Art der Berufsbildung, unterscheidet sich aber kaum von dem ihrer männlichen Kollegen.</p> <p>Lippold und Sandaker (2008) haben die Erfahrungen von Frauen mit ihrer Rolle im Verwaltungsrat untersucht. (...) Aus der Studie geht hervor, dass sich Frauen in den Verwaltungsräten willkommen und anerkannt fühlen. Sie haben keine Angst, ihre Meinung zu äussern, und sie wissen ihre Position als Verwaltungsratsmitglied zu schätzen. Die Studie ist nicht ganz so eindeutig im Hinblick auf die Einbeziehung in Netzwerke, aber eine deutliche Mehrheit der weiblichen Verwaltungsratsmitglieder fühlt sich in dieser Hinsicht nicht ausgegrenzt. Eine Minderheit findet die Situation problematisch, aber das könnte bei männlichen Verwaltungsratsmitgliedern genauso der Fall sein. Forschungen haben ergeben, dass die Präsenz von Frauen in Verwaltungsräten allgemein einige Auswirkungen hat. Nielsen und Huse (2010) kommen zu dem Schluss, dass in Norwegen die Verwaltungsräte mit höherem Frauenanteil besser in Bezug auf strategische Kontrolle sind. Brown, Brown und Anastasopoulos (2002) fanden für Kanada heraus, dass Verwaltungsräte mit einem höheren Frauenanteil mehr formale Verfahrensweisen und Richtlinien erarbeiten.</p>
Svenskt Näringsliv, 2012	The growing proportion of women in senior management positions is positive for the competitiveness of Swedish businesses. Swedish companies depend on being able to attract and retain the most talented employees, men or women.
Firms, boards and gender quotas: comparative perspectives, 2012 Chapter 7: Women on Boards of Directors and Firm Performance	<p>Die Studie untersucht den Zusammenhang von Anteil Frauen in BoD und firm performance in Norwegen und Dänemark. In Dänemark (keine gesetzliche Regulierung) zeigen sich keine signifikanten Beziehungen. In Norwegen (gesetzliche Quote) zeigt sich zuerst eine positive Beziehung, auch wenn verschiedene firmenspezifische Variablen kontrolliert werden. Werden aber noch weiter firmenspezifische Variablen kontrolliert, zeigt sich, dass der Zusammenhang nicht durch die Quote erklärt werden kann. Die Resultate zeigen, dass der kurzfristige Zusammenhang zwischen Diversität und Performance vernachlässigbar ist. Weder bei public limited firms noch bei limited firms kann die Performance wirklich auf die Frauen im Board zurückgeführt werden. Es scheint also, dass die verbesserte Diversität in norwegischen Boards die Performance nicht beeinflusst (S. 211 f.).</p> <p>Weder in Norwegen noch in Dänemark zeigen die Ergebnisse, dass Frauen im Board einen</p>

Titel der Studie	Wirkungen
Firms, boards and gender quotas: comparative perspectives, 2012 Chapter 7: Women on Boards of Directors and Firm Performance	<p>anderen Einfluss auf die Performance haben als Männer (S. 231).</p> <p>Wenn der Grund für die Einführung der Quote in erster Linie ein politischer (aus Gleichstellungssicht) war, ist ein ausbleibender positiver Effekt der Quote kein Problem (es gibt ja auch keinen negativen Effekt!) (S. 231).</p> <p>Der langsame Wandel bezüglich Frauen in Boards von „ordinary limited firms“ könnte auch durch die gesetzliche Quote ausgelöst worden sein -> das kann auch als positive Auswirkung der Quote betrachtet werden (S. 231).</p>
Women on corporate boards and in top management, 2012 Chapter 2	<p>Verschiedene Studien haben auf den Business case von Gender Diversity hingewiesen: Terjesen, 2009, Catalyst, 2004: GD führt zu gesteigerter Produktivität und Leistung was zu höherer Profitabilität und Unternehmenswert führt.</p> <p>Viele internationale Studien zeigen: Die Erwerbstätigkeit von Frauen macht wirtschaftlich Sinn (OECD-Report, 2008; Goldman Sachs, 2007). Eine Studie im Auftrag der Schwedischen Präsidentschaft schätzt, dass sich bei gleicher Beteiligung der Frauen im Arbeitsmarkt (Rate Erwerbstätigkeit, Vollzeitrate, Produktivitätsrate) das BIP von EU-Staaten um durchschnittlich 27% erhöhen würde (Löffström, 2009).</p>
Women on corporate boards and in top management, 2012 Chapter 2	<p>Verschiedene Studien haben auf den Business Case von Gender Diversity hingewiesen: Carter, 2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fähigkeit der Überwachung aufgrund höherer Interdependenz - fördert Entscheidungsfindung aufgrund innovativer Ansätze - sendet positive Signale <p>Eagly, 2003, McKinsey, 2008: unterschiedlicher Führungsstil</p> <p>Gegen Gender Diversity spricht: homogene Gruppen kommunizieren häufiger, sind kooperativer und haben weniger emotionale Konflikte (Earley & Mosakowski, 2000; Williams & O'Reilly, 1998)</p>
Women on corporate boards and in top management, 2012 Chapter 4	<p>Spillover effects: Hat das Gesetz (das nur für public limited companies gilt) auch Auswirkungen auf Firmen, für welche das Gesetz nicht gilt (private limited liability companies)? -> Es gibt wenig Hinweise auf einen solchen Diffusionseffekt (S. 83). Bei den private limited liability companies ist die Zusammensetzung des Boards auf stabil tiefem Niveau. Verschiedene Gründe möglich: a.) Widerstand in den Boards, Frauen zu rekrutieren b.) Quote selbst ist der Grund: Da die geeigneten Frauen Angebote von public limited companies erhalten, gibt es umso weniger Frauen, die für die private limited liability companies übrig bleiben. Allerdings muss auch beachtet werden, dass es vielleicht noch zu früh ist, um schon Spillover Effekte zu beobachten (nach drei Jahren). (S. 84)</p> <p>Diffusion of power arguments: Zunahme von Frauen in Boards kann als "democratization of access to</p>

Titel der Studie	Wirkungen
	<p>the economic power" betrachtet werden. Allerdings zeigt sich als eine ungewollte Nebenwirkung die Zunahme von multiplen Board-Sitzen (bei Frauen und Männern!). Zwei mögliche Gründe: 1. Die wenigen vorhandenen geeigneten Frauen werden für mehrere Sitze angefragt. 2. Die machtvollsten, erfahrensten Männer die bereits mehrere Boardsitze haben, werden nicht ausgewechselt, sondern die jüngeren. Es ist also schwierig zu sagen, ob sich die Quote positiv auf Demokratie (Gleichberechtigung) auswirkt (S. 87).</p>
<p>Women on corporate boards and in top management, 2012 Chapter 4</p>	<p>Bei der Einführung der Quote gab es einen Rückgang in der Anzahl von public limited companies. Im Jahr 2007 liessen sich ca. 100 Firmen von einer public limited zu einer private limited umwandeln. Manchmal wird argumentiert, dass das gemacht wurde, um die Quotenregelung zu umgehen. Wahrscheinlicher ist aber, dass die Umwandlungen als Folge der zeitgleichen Revision des Security Trading Acts gemacht wurden (Details dazu im Artikel, S. 84).</p> <p>Änderungen der Boardstruktur: Frauen sind eher jünger, Männer eher älter; Ausbildung der Frauen ist tendenziell höher als der Männer; Ausbildungsart ist aber ziemlich ähnlich, allerdings etwas mehr Männer die Wissenschaft und Technologie Background haben, mehr Frauen die Anwälte sind (S. 85).</p> <p>Frauen sind eher "Managers", Männer eher "Besitzer" (S. 86)</p>
<p>Women on corporate boards and in top management, 2012 Chapter 4</p>	<p>Quotenregelung hat einige klare Effekte: 1. Hat gezeigt, dass die Geschlechterzusammensetzung von Boards geändert werden kann, auch wenn das zuerst unwahrscheinlich erschienen ist. 2. Quote führt zu weiblichen Rollenmodellen. 3. Quote hat den Zusammenhang Männer - ökonomische Macht geschwächt. 4. Quote hat die internationale Debatte zu diesem Thema angeregt. (S. 88f.)</p>
<p>Women on corporate boards and in top management, 2012 Chapter 5</p>	<p>In Schweden hat es gereicht, dass über die Quote gesprochen wurde und eine Drohung vorhanden war. Als Folge hat sich die Anzahl Frauen in Verwaltungsräten in der Periode 2000-2005 drastisch erhöht. Tendenziell wurden die Räte bei der Wahl einer Frau eher vergrössert. Die Autoren spekulieren, dass der Trend ab einem gewissen Punkt wahrscheinlich nicht mehr umgekehrt werden kann.</p>
<p>Women on corporate boards and in top management, 2012 Chapter 8</p>	<p>Als die Quote "angedroht" wurde, haben bereits viele Unternehmen reagiert und Frauen in die Boards genommen (ähnliche Wirkung wie in Schweden). Trotzdem wurde das Gesetz 2011 umgesetzt (S. 167).</p>
<p>Women on corporate boards and in top management, 2012 Chapter 8</p>	<p>Trotz Zunahme von Frauen auf Board Level sind Frauen in executive decision-making positions noch immer stark untervertreten (S. 167f.).</p>
<p>Women on corporate boards and in top management, 2012 Chapter 9</p>	<p>Es wird keine signifikante Beziehung gefunden zwischen "firms' size in terms of total assets, net profits and number of employees and women's presence at corporate boards during the period — although all of them are significantly and positively associated with the number of board members". (S. 191)</p> <p>"Without a doubt, both in quantitative and qualitative terms, the changes in regulation have had a positive impact in improving women's access to corporate boards." Allerdings wird es schwie-</p>

Titel der Studie	Wirkungen
	rig, die 40% Quote bis 2015 zu erreichen, wenn nicht existierende männliche Boardmitglieder durch Frauen ersetzt werden und wenn das nicht schnell passiert. (S. 196)
Women on corporate boards and in top management, 2012 Chapter 9	Das Profil von Frauen im Board ist grösstenteils unbeeinflusst von Änderungen in der Regulierung (S. 194). Männer sind signifikant häufiger in mehr als einem Board, sofern sie vor 2006 ernannt wurden. Frauen, die nach 2006 in ein Board kamen, haben häufiger mehrere Boardsitze als Frauen, die schon vor 2006 ernannt wurden (aber nicht signifikant). (S. 195)
Women on corporate boards and in top management, 2012 Chapter 12	Es zeigt sich klar, dass nationale Quotenregelungen die Präsenz von Frauen in Boards verbessert haben (S. 249) Effizienz der Quotenregelung hängt von den Details der Massnahme und vom Kontext ab. In Norwegen (kurze Umsetzungszeit, mögliche Sanktionen) war der Fortschritt in Richtung Quote schneller als in Spanien und Frankreich (längere Umsetzungszeit, schwächere Sanktionen). Zudem scheint es, dass die Quoten nur wenig Effekt haben auf andere Positionen bzw. Firmen als diejenigen, die von der Quote betroffen sind. (S. 249) Beispiele Schweden und Finnland zeigen, dass Codes einen weniger starken Impact haben als verbindliche Quoten. (S. 250) Regulierung hilft, den Frauenanteil in Boards zu verbessern. Dies gilt aber nur für Firmen, welche von der Regulierung betroffen sind. Verbindliche Regulierung (mit Sanktionen) sind effektiver. (S. 251) Studien bezüglich Zusammenhang von firm performance und Frauenanteil im Board kommen nicht zu eindeutigen Ergebnissen (S. 255).
Women on corporate boards and in top management, 2012 Chapter 12	Frauen, die aufgrund einer Quote in ein Board kommen, sind gleich gut qualifiziert wie Männer, haben aber unterschiedliche Arten von Ausbildung und Erfahrung (S. 253).

6 Interviewleitfaden: Interviews mit Vertretern ausgewählter Ländern

Vertreter von Ländern, die bereits eine Quote eingeführt haben (N: 2003 (mit Sanktion, Staats-eigene und Private); A: 2011 (ohne Sanktion, Staatseigene); NL: 2011 (ohne Sanktion, Private)) oder sich dagegen entschieden haben (S) werden zu Einschätzungen und Erfahrungen befragt.

Zu beantwortende Fragen:

- Auf welcher Entscheidungsgrundlage wurde die Quote eingeführt bzw. gegen die Quote entschieden? Was ist Ihr aktueller „Wissensstand“? Welche Studien haben Sie beigezogen?
- Wie sah die Grundhaltung gegenüber der Quote aus? Wie hat sich diese Haltung bis heute verändert?
- Welche Erfahrungen haben Sie seither gemacht? Positive Entwicklungen, negative Entwicklungen, Unerwartetes?
- Welche Wirkung hatten die Quote bzw. die Fördermassnahmen bisher: ökonomische, gesellschaftliche Wirkung, Wirkung für die Gesamtwirtschaft, für die Unternehmen?
- Wie werden die Quotenregelung bzw. Fördermassnahmen evaluiert, resp. wie wird die Umsetzung im Rahmen eines Controllings begleitet (Monitoring)?
- Wo muss bei der Umsetzung besonderes Augenmerk gelegt werden? Was ist besonders wichtig?
- Welche Fördermassnahme ist besonders erfolgreich? Haben Sie Dokumente dazu?

Norwegen:

- Zusammensetzung in VR hat sich verbessert, nicht aber in den Führungspositionen. Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung ein?
- Was würden Sie heute anders machen? Welche Anpassungen sind nötig?

Niederlande:

- Weshalb wurde die Quotenregelung zeitlich limitiert?
- Wie sieht es mit einer Quotenregelung für staatseigene Betriebe aus?
- Weshalb sind keine Sanktionen vorgesehen? Wie wird die Quote durchgesetzt?

Österreich:

- Was war die Entscheidungsgrundlage, um die Regelung für Betriebe mit Beteiligung einzuführen (und nicht für private Unternehmen)?
- Weshalb sind keine Sanktionen vorgesehen? Wie wird die Quote durchgesetzt?

Schweden:

- Worin sehen sie die Vorteile von Fördermassnahmen anstatt einer Quote?
- Was spricht gegen eine Quote?