



FRAUENQUOTE
in der Schweiz
Das Argumentarium

Herausgeber:
BPW SWITZERLAND
Business & Professional Women
Geschäftsstelle, Schönbühlstrasse 10
CH-8032 Zürich, www.bpw.ch

Autorin:
Monique Ryser

Satz/Gestaltung:
axilla werbeagentur, www.axilla.ch

© BPW SWITZERLAND, April 2014



**«Persönlich bin ich
kein Fan von Quoten.
Aber ich liebe
die Resultate,
die sie bringen.»»**

Viviane Reding
EU-Kommissarin für Justiz,
Grundrechte und Bürgerrechte

Warum hat der Zentralvorstand von BPW Switzerland beschlossen, die Einführung von Frauenquoten für Verwaltungsräte zu fordern?

Die Wurzeln von BPW liegen in der Forderung nach **gleichberechtigter und gleichwertiger Vertretung der Frauen in Führungs- und Machtpositionen.**¹ Diese Forderung wurde schon von der Gründerin der BPW-Federations, Lena Madesin Phillips, aufgestellt: «Frauen brauchen den vollen und freien Zugang zu allen Ebenen der Unternehmen, bevor sie für sich beanspruchen können, den Männern gleichgestellt zu sein.»²

Diese Forderung ist auch heute, mehr als 80 Jahre später, immer noch nicht erfüllt.

Wenn wir unseren Verband lebendig erhalten wollen, müssen wir die ursprünglichen Ziele und Forderungen – die DNA von BPW – immer wieder der Zeit anpassen. Für die heutige Zeit heisst das: Wenn wir nicht deutlich und mit Nachdruck eine gleichberechtigte Vertretung von Frauen in Verwaltungsräten und Managementfunktionen fordern, entfernen wir uns nicht nur von den Idealen der Gründergeneration, sondern auch von unserem Zweck-Artikel in den BPW-Statuten:

Art. 2 Zweck Der Verband bezweckt die **Förderung und Unterstützung** berufstätiger Frauen in beruflichen, kulturellen, staatsbürgerlichen und gesellschaftlichen Bereichen, insbesondere durch: [...] **Stellungnahmen als wirtschaftlich einflussreiche Lobby** [...].

Wir sind der festen Überzeugung, dass die **Mitglieder unseres Verbandes qualifiziert** und in der Lage sind, Verwaltungsratsfunktionen zu übernehmen. Dass nicht ein Grossteil unserer Mitglieder in diesen Funktionen ist, liegt nicht an deren Qualifikation, sondern an **systemischen Gründen**. Diese zu **ändern ist Aufgabe eines Verbandes wie BPW Switzerland.**

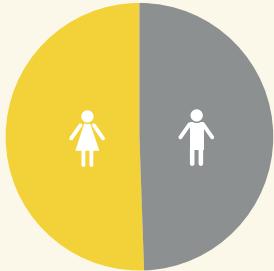
1 BPW International – www.bpw-international.org

2 «A measure filled – the life of Lena Madesin Phillips»

Für den Erfolg der Wirtschaft braucht es die Beteiligung von Frauen. Alle, die für sich und die nachfolgenden Generationen die gleichberechtigte und gleichwertige Beteiligung von Frauen sicherstellen wollen, finden nachfolgend **Argumente und Antworten auf die häufigsten Fragen und Vorurteile.**

- Wieso eine Frauenquote?
- Wieso eine Frauenquote «nur» für Verwaltungsräte grösserer Unternehmen und bundesnaher Betriebe?
- Viele Firmen haben bereits Programme für «Diversity». Wieso reicht das nicht?
- Ein Unternehmen muss wirtschaftlich erfolgreich sein. Dazu braucht es doch keine Frauen.
- Wieso etwas erzwingen, das sich nicht von selbst ergibt?
- Wie hoch soll die Frauenquote sein?
- Ist es nicht eine Beleidigung für Frauen, sie wegen der Quote zu berufen oder zu wählen?
- Werden mit der Frauenquote nicht Männer diskriminiert?
- Soll die Quote für immer gelten?
- Wäre es nicht besser, zuerst für Kinderkrippen und Tagesschulen zu sorgen?
- Und wenn eine Quotenfrau versagt?
- Man hört immer, man würde schon Frauen nehmen, aber die wollten nicht.
- Gibt es denn überhaupt genügend Frauen?
- Eine Quotenregelung passt doch gar nicht zur freiheitlichen Schweiz!
- Wo steht die Quotendiskussion in der Schweiz?
- Die Frauenquote in Europa

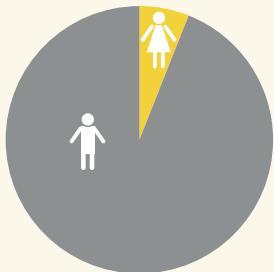
Bevölkerungs-Anteil Frauen/Männer



Wer trifft den Kaufentscheid



Zusammensetzung Geschäftsleitungen



Zusammensetzung Verwaltungsräte



Wieso eine Frauenquote?

- Etwas **mehr als die Hälfte** der Bevölkerung sind **weiblichen** Geschlechts.
- Rund **80 % der Frauen** (im Erwerbsalter) sind **erwerbstätig**.
- **80 % der Kaufentscheide** werden von **Frauen** getroffen.

Doch in den **Geschäftsleitungen** der rund 100 grössten Unternehmen in der Schweiz findet man nur **6 % Frauen**. – In den **Verwaltungsräten** der grössten Unternehmen machen die **Frauen einen Anteil von 13 %** aus.³

Oder umgekehrt: **94 % der Geschäftsleitungs-Mitglieder** der grössten Unternehmen und **87 % der Verwaltungsräte sind Männer**. Das heisst:

- **Frauen sind nicht** entsprechend ihrem Bevölkerungsanteil **an Macht und Einkommen beteiligt**.
- Die **Interessen** der gesellschaftlichen Gruppe der **Frauen** sind aufgrund der geringen Anzahl von Frauen in höheren wirtschaftlichen Positionen **nicht oder schlecht vertreten**.

Gesellschaftliche Prozesse dauern lange, und **bei gleichbleibendem Tempo der Entwicklung** wird eine annähernde **Gleichstellung frühestens in 40 Jahren** erreicht (Prognose EU). Deshalb braucht es zusätzliche Massnahmen wie die Quote. Frauen sind heute bestens ausgebildet, und es gibt keinen Grund, nicht möglichst schnell auf diese Ressource zurückzugreifen. Das beste Argument liefert Viviane Reding, EU-Kommissarin für Justiz, Grundrechte und Bürgerrechte: **«Persönlich bin ich kein Fan von Quoten. Aber ich liebe die Resultate, die sie bringen.»**

Wieso eine Frauenquote «nur» für Verwaltungsräte grösserer Unternehmen und bundesnaher Betriebe?

An der Börse gehandelte Unternehmen unterscheiden sich von reinen Familienunternehmen vor allem auch in ihrer **Grösse**, was die Erfüllung einer Bestimmung wie der Frauenquote vereinfacht. Zudem haben grosse Unternehmen und auch bundesnahe Betriebe **Vorbildfunktion**. Und: Sie haben **Einfluss auf die ganze Gesellschaft**.

Viele Firmen haben bereits Programme für «Diversity». Wieso reicht das nicht?

Die meisten Unternehmen haben festgestellt, dass sogenannte **gemischte Teams** die **besseren Resultate** erzielen als uniforme Gruppen. Es fällt auf, dass in den in der Schweiz ansässigen Unternehmen die **Internationalität** in den Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen **gestiegen** ist. Das Prinzip «**Diversity**» scheint also ein **wichtiger Aspekt** bei der Auswahl neuer Verwaltungsräte zu sein – **solange sie männlich sind**.

Aber Internationalität ist nur einer der Faktoren von Diversity. Geschlechterparität ist ein anderer. So stellen wir fest: **Das Prinzip Diversity ist anerkannt – jedoch nicht, wenn es um eine gerechte Frauenvertretung geht**.

Ein Unternehmen muss wirtschaftlich erfolgreich sein. Dazu braucht es doch keine Frauen.

Verschiedene Studien – wie bspw. «Why Women Matter» der Beratungsfirma McKinsey⁴ – kommen zum Schluss: Durch die **höhere Beteiligung von Frauen** in den Führungsetagen **steigt auch der Unternehmenserfolg**.

Und das Credit Suisse Research Institute folgert im Bericht «Gender Diversity and the Impact on Corporate Performance»⁵: In den vergangenen sechs Jahren entwickelte sich der **Aktienkurs** von Unternehmen mit mindestens einer **Frau im Verwaltungsrat besser** als der anderer Firmen.

Trotz dieser wirtschaftlichen Vorteile erhöht sich der Anteil Frauen in Verwaltungsräten und im Management nur unwesentlich.

In den vergangenen sechs Jahren entwickelte sich der Aktienkurs von Unternehmen mit mindestens einer Frau im Verwaltungsrat besser als der anderer Firmen.

4 Women Matter 4, McKinsey & Company

5 www.credit-suisse.com, Research Institute

Wieso etwas erzwingen, das sich nicht von selbst ergibt?

Das Beispiel Deutsche Telekom:

Die Deutsche Telekom führt als erstes börsennotiertes deutsches Unternehmen eine Frauenquote ein. Bis Ende 2015 sollen **30 % der mittleren und oberen Führungspositionen mit Frauen besetzt** sein.

Der Vorstandsvorsitzende, René Obermann, verspricht sich neben der Erweiterung des Talentpools **langfristig eine höhere Wertschöpfung**. «Mehr **Frauen in Führungspositionen** ist ein Gebot der gesellschaftlichen Fairness und vor allem eine **handfeste Notwendigkeit für unseren Erfolg**», sagt er. Oder kurz und bündig: «**Mit mehr Frauen an der Spitze werden wir einfach besser.**»

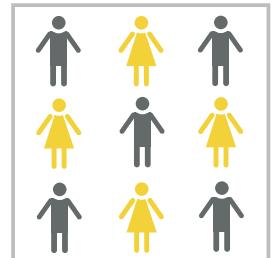
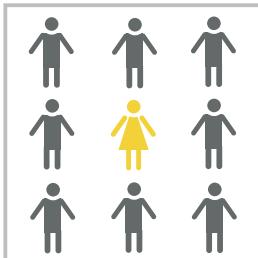
«Mehr Frauen in Führungspositionen ist ein Gebot der gesellschaftlichen Fairness und vor allem eine handfeste Notwendigkeit für unseren Erfolg.»

René Obermann, Vorstandsvorsitzender Deutsche Telekom

Wie hoch soll die Frauenquote sein?

30 bis 40 % werden allgemein als **ideal** angesehen. Gemäss der Untersuchung «Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance»⁶ kehrt in einem Gremium erst «**Normalität**» ein, wenn **mindestens drei Frauen** Einsitz haben. (Ein Verwaltungsrat besteht durchschnittlich aus zehn Mitgliedern.)

Die Länder, die Quoten eingeführt haben, haben sich alle auf Frauenanteile von 30 bis 40 % festgelegt.



Ist es nicht eine Beleidigung für Frauen, sie wegen der Quote zu berufen oder zu wählen?

In den **80er Jahren** mussten sich Frauen den gleichberechtigten Platz in der Arbeitswelt erkämpfen, und die Firmen wurden **durch öffentlichen Druck gezwungen**, mehr Frauen anzustellen und **bei gleicher Qualifikation den offenen Posten der Frau zu geben**. Damals hiess es, wir seien **«Alibifrauen»**. Erinnern Sie sich? Waren Sie auch eine? Hat es weh getan? Vielleicht. Aber mit der erhöhten Anzahl der Frauen hörten auch die despektierlichen Bemerkungen auf.

Erst **die Menge an Frauen**, die in den 80er Jahren in der Arbeitswelt auftauchte, führte dazu, dass es **heute normal** ist, Frauen – zumindest bis ins mittlere Management – zu beschäftigen.

Und überhaupt: **Jede Frau kann selber entscheiden**, ob sie einen Verwaltungsratssitz annehmen will, wenn er ihr angeboten wird. Es ist allerdings nicht bekannt, dass Männer einen Posten ablehnen, nur weil sie denken, man frage sie nur an, weil sie Männer sind. Auf diese Idee kommen sie gar nicht. Wir sollten uns im Gegenteil angewöhnen folgendes zu sagen, wenn es um Neuwahlen in Verwaltungsräte geht: **«Wir sind schon für Männer, wenn sie fähig sind.»**

**Erst die Menge an Frauen, die in den 80er Jahren
in der Arbeitswelt auftauchte, führte dazu, dass
es heute normal ist, Frauen – zumindest bis ins
mittlere Management – zu beschäftigen.**

Werden mit der Frauenquote nicht Männer diskriminiert?

Für den Zeitraum, in dem die Quote gilt: Ja, da müssen Männer etwas zurücktreten.

Aber: **Die Diskriminierung besteht bereits!** Bis und mit heute werden Frauen diskriminiert.

Um eine bestehende Diskriminierung einer Gruppe aufzuheben sind sogenannte «**positive Diskriminierungen**» erlaubt (affirmative action), um einer benachteiligten Gruppe die Ausübung der gleichen Rechte zu ermöglichen. Dies ist auch im UN-Übereinkommen über die Aufhebung von Diskriminationen gegen Frauen (CEDAW) festgehalten, das die Schweiz unterzeichnet hat. Die positive Diskriminierung kann für einen **bestimmten Zeitraum** angewendet werden, bis die spezifische Gruppe **die gleichen Chancen und Rechte** erhalten hat.

Soll die Quote für immer gelten?

Eine **Quote ist der Schub**, den ein Anliegen braucht, um in die Tat umgesetzt zu werden. Wird eine **kritische Masse erreicht** - bspw. 40 bis 45 % – so wird das nach einiger Zeit als «normal» angesehen und dann **reguliert sich der Frauenanteil von alleine**.

Wäre es nicht besser, zuerst für Kinderkrippen und Tagesschulen zu sorgen?

Das eine tun und das andere nicht lassen.

Selbstverständlich engagieren wir uns bei BPW für **familiengerechte Strukturen** in Unternehmen, für genügend Plätze in **Kinderkrippen**, für **Tagesstrukturen in Schulen** und dafür, dass Zweiverdiener-Ehepaare steuerlich nicht benachteiligt werden, bspw. mit der Einführung der **Individualbesteuerung**.

Der Weg zur tatsächlichen Gleichstellung muss auf verschiedenen Achsen angegangen werden, **Quoten sind eine dieser Massnahmen.**



Der Weg zur Gleichstellung muss auf verschiedenen Achsen angegangen werden. Quoten sind eine dieser Massnahmen.

Und wenn eine Quotenfrau versagt?

Dann ist das unschön, aber **Frauen haben ebenso das Recht, unfähig zu sein**, wie auch Männer dieses Recht haben. Nicht jeder Verwaltungsrat ist kompetent und brillant, genauso wenig wie jede Frau kompetent und brillant sein muss. Tatsache ist: Die heutigen Frauen in den Verwaltungsräten sind sehr gut, wenn nicht besser ausgebildet als ihre männlichen Kollegen.

«**89 % der Verwaltungsrätinnen haben einen akademischen Hintergrund**, was **über dem Schnitt** des Gesamtsamples (*82 % aller untersuchten Verwaltungsräte, Anm. der Autorin*) liegt. Mit 24 % promovierten die Verwaltungsrätinnen unterdurchschnittlich oft, denn der Wert im Gesamtsample liegt bei 32 %. Hier heben sich die **SMI-Verwaltungsrätinnen** besonders deutlich ab: Von ihnen **promovierten 39 %**, was **weit über dem Durchschnitt** liegt. Dies ist ein klarer Indikator für die hohe Qualifikation, die SMI-Verwaltungsrätinnen erfüllen.»⁷

Oder, um es salopp auszudrücken: **Auch bei einer Frauenquote von 40 % haben die Männer immer noch die Mehrheit!**

Wer also der **irrigen Meinung** anhängt, dass **Männer per se kompetent und Frauen per se unfähig** sind, kann sich immer noch damit trösten, dass die Männer auch mit Frauenquote die Frauen überstimmen können.

Man hört immer, man würde schon Frauen nehmen, aber die wollten nicht.

Oft möchten Frauen, aber können nicht – siehe «Wäre es nicht besser, zuerst für Kinderkrippen und Tagesschulen zu sorgen?».

Andere Frauen wollen nicht, weil ihnen die **Männerwelt** in der Chefetage und die damit verbundenen **Regeln** nicht behagen. Nun, die Regeln werden von den Chefs gemacht – also müssen **Frauen in die Boardrooms**, damit sie mithelfen, **andere Regeln zu schaffen**.

Ja, es ist anstrengend und manchmal unbequem, Verantwortung zu übernehmen und zu tragen. Nur: Wozu haben **Generationen von Frauen** für unsere Freiheit und unser **Selbstbestimmungsrecht gekämpft**, wenn wir sie **nicht wahrnehmen** wollen? Freiheit ist nur so viel wert, wie das Mass an Freiheit, das wir nutzen.

Gibt es denn überhaupt genügend Frauen?

Heute werden die **Anforderungen so formuliert**, dass sie fast ausschliesslich von Männern, die **traditionell männliche Karrieren** gemacht haben, erfüllt werden können. Ein Schelm, wer Böses dabei denkt. Oft wird auch angefügt, dass es zu wenig Frauen in technischen Berufen gebe. Nun, in Verwaltungsräten braucht es beispielsweise auch JuristInnen, Finanzfachleute, BranchenkennerInnen – und unter denen gibt es mehr als **genug höchstqualifizierte Frauen**.

Eine Quotenregelung passt doch gar nicht zur freiheitlichen Schweiz!

Diversity und Quoten? Wir haben's erfunden!

Die Schweiz ist ein glückliches Land. Und sie ist ein erfolgreiches Land. Dies weil sie sorgfältig darauf bedacht ist, dass **alle Teile ihrer Bevölkerung angemessen vertreten** sind und gehört werden. Um dieses Ziel zu erreichen, gibt es Quoten:

- Im **Bundesrat** haben **Parteien und Sprachregionen Quotenplätze**.
- Der **Ständerat** ist der **Quotenrat der Kantone**.
- In der **Bundesverwaltung** gelten **Sprachenquoten**.
- In der **Regierung des Kantons Bern** ist ein **Quoten-Sitz** für den Berner Jura reserviert.

Vor kurzem haben wir gar eine **Zweitwohnungs-Quote** eingeführt.

Und: Mit der Annahme der **Masseneinwanderungsinitiative** haben die Stimmberechtigten eine **Kontingentierung von Ausländern** verlangt, was auch nichts anderes ist als eine **Quote**.

Warum nur gibt es solchen Widerstand gegen eine Frauenquote? Warum bloss findet man es in diesem fein austarierten Land Schweiz normal, dass **die Hälfte der Bevölkerung in der Wirtschaft krass untervertreten** ist? Wer will, dass die Schweiz ihre Erfolgsgeschichte weiterschreiben kann, der muss für die Frauenquote sein. **Das Prinzip Diversity wurde in der Schweiz erfunden**. Wir müssen es nur weiterentwickeln – mit der Frauenquote für die Wirtschaft.

Wo steht die Quotendiskussion in der Schweiz?

- Der **Bundesrat** hat 2013 beschlossen, den Frauenanteil in den Verwaltungsräten von Post, SBB und anderen bundesnahen Betrieben zu erhöhen. Er hat deshalb eine **Zielquote von 30 %** bis 2020 für beide Geschlechter festgelegt.
- Die **Eidgenössische Kommission für Frauenfragen (EKF)** hat sich 2014 für die gesetzliche Einführung von Geschlechterquoten in der Wirtschaft ausgesprochen. Das Ziel: Ein Frauenanteil von **40 % in den Verwaltungsräten** und von **33 % in den Geschäftsleitungen**. Die Quote soll für börsennotierte und öffentliche Unternehmen sowie für Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden gelten. Dieses Ziel soll innerhalb von zehn Jahren, also **bis spätestens 2024, erreicht** werden. Die EKF fordert ein Gesetz mit griffigen Kontrollmechanismen und wirksamen Sanktionen, falls das Ziel nicht erreicht wird.

Die Forderungen der EKF im Detail:

- Einführung einer gesetzlichen Geschlechterquote von 40 % in den Verwaltungsräten von börsennotierten und öffentlichen Unternehmen sowie von Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden innerhalb von 10 Jahren. Verwaltungsräte haben in erster Linie beratende Funktion und sind in der Regel grössere Gremien. Es ist deshalb einfacher, für diese Funktion geeignete Persönlichkeiten (Frauen oder Männer) zu finden als für Geschäftsleitungen.
- Einführung einer gesetzlichen Geschlechterquote von 33 % in den Geschäftsleitungen von börsennotierten und öffentlichen Unternehmen sowie von Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden innerhalb von 10 Jahren. Geschäftsleitungen sind als Exekutiven und Inhaberinnen der operativen Entscheidungsmacht in der Regel kleinere Gremien. Mitglieder müssen – je nach Leitungsfunktion – über spezifische Fachkenntnisse verfügen. Hier die geeignete Persönlichkeit zu finden, ist schwieriger als in Verwaltungsräten.

- Der Gesetzgeber führt zur Umsetzung des Zieles griffige Kontrollmechanismen ein.
 - Der Gesetzgeber bestimmt bei Nichterreichen des Zieles wirksame Sanktionen.
 - Es ist am Gesetzgeber zu bestimmen, ob begleitende Massnahmen zur konkreten Umsetzung des Zieles notwendig sind.
 - Die Unternehmen erstellen jährlich einen Bericht über die Fortschritte bei der Umsetzung des gesetzten Zieles zuhanden der Generalversammlung und der Behörden.
 - Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen werden verpflichtet, für frei werdende Posten in ihren Gremien bei gleicher Eignung/Qualifikation solange Kandidatinnen vorzuziehen, bis das Ziel von 40 beziehungsweise 33 % erreicht ist.⁸
- Verschiedene **Aktionärsvereinigungen** setzen sich dafür ein, **Männer bei der Wahl abzulehnen**, solange die Geschlechterparität nicht erreicht ist.
 - Verschiedene **Städte** haben Frauenquoten für Verwaltungsräte staatlicher Betriebe oder Kader von Verwaltungen eingeführt, bspw. Basel, Bern, Zürich.
 - **economiesuisse** und der Schweizerische **Arbeitgeberverband** haben 2012 ein Grundsatzpapier verabschiedet, in dem sie sich für freiwillige Zielsetzungen aussprechen. Bei der Revision des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance soll die **angemessene Vertretung von Frauen in Verwaltungsräten** festgeschrieben und als «Best Practice» ins Regelwerk aufgenommen werden.

⁸ Frauenquoten in den Führungsetagen der Wirtschaft, 2014, Regula Kägi-Diener, im Auftrag der Eidgenössischen Kommission für Frauenfragen EKf

Die Frauenquote in Europa⁹

- Verbindliche **gesetzliche Geschlechterquoten mit Sanktionen** in den Verwaltungs- bzw. Aufsichtsräten haben eingeführt: **Norwegen** (40 % Frauen für börsennotierte Gesellschaften), **Belgien** (33 % für börsennotierte, staatliche und gemischte Gesellschaften), **Frankreich** (20 % innerhalb von 3 Jahren und 40 % innerhalb von 6 Jahren für börsennotierte und grosse Gesellschaften) und **Italien** (33 % für börsennotierte, staatliche und staatlich kontrollierte Unternehmen).
- **Quotenregelungen ohne Sanktionen** kennen **Spanien** (40 % im öffentlichen Beschaffungswesen) und die **Niederlande** (30 % für Geschäftsleitungen und Aufsichtsräte, verbunden mit der «Comply-or-explain»-Regel).
- **Quotenregelungen für Verwaltungsräte** von staatlichen und staatlich beherrschten Unternehmen: In **Dänemark, Finnland** und **Griechenland** bestehen Regeln in der Gleichstellungsgesetzgebung, in **Österreich** und **Slowenien** sind bestimmte Regelungen in Verordnungen festgehalten.
- **Freiwillige Zielsetzungen** für Verwaltungsräte von börsennotierten Gesellschaften: **Großbritannien** (mindestens 25 %) und **Deutschland** (mindestens 20 %).
- Der Corporate Governance Code (Kodex) ist ein allgemeines Instrument zur Selbstregulierung und bestimmt Standards für eine gute und faire Unternehmensführung. In **mehreren Ländern empfehlen** Corporate Governance Codices **Frauenvertretungen**, allerdings meistens ohne genaue Festlegung von Prozentzahlen – so in

Österreich, Belgien, Dänemark, Frankreich, Deutschland, Luxemburg, Polen, Spanien, Schweden, Grossbritannien und im **Fürstentum Liechtenstein, nicht aber in der Schweiz.**

- Die **OECD** hat am 29. Mai 2013 ihren Mitgliedstaaten **Geschlechterquoten bei Unternehmen mit staatlicher Beteiligung** und Anreize für freiwillige Quoten respektive **Zielvorgaben für private Unternehmen** empfohlen.
- Am 20. November 2013 stimmte das **Europäische Parlament** mit 459 zu 148 Stimmen bei 81 Enthaltungen einer Richtlinie zu, die **bis 2020** für Aufsichtsräte/ Verwaltungsräte börsennotierter Unternehmen eine **Frauenquote von 40 %** verlangt. **Öffentliche Unternehmen müssen dieses Ziel bereits bis 2018 erreichen.** Bei Nichterreichen der Ziele sind Sanktionen vorgesehen. Die Richtlinie muss noch vom Ministerrat angenommen werden.

Bezugsquelle

Weitere Exemplare dieser Broschüre sind in
Deutsch, Französisch, Italienisch und Englisch
kostenlos erhältlich bei



BPW SWITZERLAND
Business & Professional Women

BPW SWITZERLAND
Geschäftsstelle
Schönbühlstrasse 10
CH-8032 Zürich
sekretariat@bpw.ch



**Bei gleichbleibendem
Tempo der Entwicklung
wird eine annähernde
Gleichstellung zwischen
Frauen und Männern
frühestens in 40 Jahren
erreicht.**

Prognose EU



FRAUENQUOTE
in der Schweiz
Das Argumentarium