

# Frauen in Verwaltungsräten in der Schweiz und Europa: Die Quotendebatte ist im Gang

Spätestens seitdem die EU-Kommission im November 2012 einen Vorschlag für eine gesetzlich verankerte Frauenquote von 40% in Aufsichtsgremien börsenkotierter Unternehmen verabschiedet hat, ist die Diskussion auf gesamt-europäischer Ebene auf der politischen Agenda. Eine Studie zeigt die Situation in der Schweiz auf und beschreibt, welche Lösungsansätze in Europa bisher gewählt wurden.

Die Diskussion in der Schweiz um eine politisch verankerte Frauenquote zeigt sich in verschiedenen Vorstössen, welche auf allen Ebenen – Städte, Kantone, Bund – eingereicht wurden. Die Forderungen reichen von einer Frauenquote in Verwaltungsräten bei börsenkotierten Unternehmen und Unternehmen mit Beteiligung der öffentlichen Hand bis hin zu den Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung.

Im Bereich der Unternehmen mit Beteiligung der öffentlichen Hand hat der Bundesrat im November 2013 entschieden, bis 2020 in den Verwaltungsräten von 24 bundesnahen Unternehmen – im Sinne einer Zielquote – einen Frauenanteil von 30% zu erreichen. In der Bundesverwaltung gelten bereits seit längerem Sollwerte für den Frauenanteil. Auf kantonaler Ebene sind die Diskussionen um eine Frauenquote in den Aufsichtsgremien öffentlicher Unternehmen ebenfalls lanciert worden. Bereits in Kraft ist eine entsprechende Regelung im Kanton Basel-Stadt (siehe *Kasten 1*). Vor allem auf Ebene der Kantone und der Städte streben einige Vorstösse zudem einen festgelegten Frauenanteil in den Führungspositionen der öffentlichen Verwaltung an.

Auch für private, börsenkotierte Unternehmen steht eine Frauenquote zur Diskussion, wie dies in der EU vorgesehen ist. Namentlich drei Vorstösse im Nationalrat nahmen das Thema auf: *Frei* und *Oberholzer Leutenegger (2012)* forderten Geschlechterquoten in der Bundesverwaltung, in den Verwaltungsräten von bundesnahen Betrieben sowie bei börsenkotierten Unternehmen. Die Motion *Bertschy (2013)* forderte Zielvereinbarungen mit börsenkotierten Unternehmen im Sinne eines *Comply-or-Explain-Ansatzes* in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung: Die Unternehmen sollen sich dazu verpflichten, jährlich gegenüber den Aktionären und der Öffentlichkeit Rechenschaft abzulegen und bei Nichterreichen der Frauenquote die Gründe zu erläutern. Der Bundesrat hat diese Vorstösse abgelehnt. Der Bundesrat wird die Frage der Erhöhung von Geschlechterquoten aber im Rahmen der laufenden Aktienrechtsrevision prüfen und Lösungsvorschläge unterbreiten.

Die Diskussionen und die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Politik und die

öffentliche Hand in ihren direkten Einflussbereichen (Eigentümerrolle bei öffentlichen Unternehmen, Arbeitgeberrolle in der Verwaltung) den Anteil von Frauen in den obersten Führungspositionen erhöhen wollen.

## Bundesnahe Unternehmen: Situation verbessert sich langsam

Die vom Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) in Auftrag gegebene Studie beschreibt die aktuelle Situation bezüglich des Frauenanteils bei den bundesnahen Unternehmen.<sup>1</sup> Dazu haben wir die öffentlich zugänglichen Geschäftsberichte der Unternehmen mit Beteiligung des Bundes bezüglich der Zusammensetzung des Verwaltungs-/Institutsrats und bezüglich Aussagen zu Frauen in Führungspositionen analysiert. *Tabelle 1* zeigt, in welchen Unternehmen der Frauenanteil zu- oder abgenommen hat oder gleich geblieben ist.<sup>2</sup> Gewisse Entwicklungen sind beeinflusst durch eine Veränderung der Anzahl Sitze im Verwaltungs- oder Institutsrat. Diese sind mit einem hellen Pfeil gekennzeichnet.

Nur wenige Unternehmen äussern sich zum Thema Frauen in Führungspositionen. Die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (Finma), die Post und die SBB setzen sich in ihrem Geschäftsbericht mit dem Frauenanteil in ihren Führungspositionen auseinander. Nur die Swisscom und das Eidgenössische Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB) setzen sich jedoch diesbezüglich Ziele: Die Swisscom will den Frauenanteil im Management auf 20% erhöhen, und die EHB hat als Zielgrösse einen Frauenanteil von mindestens 25% im Kader beschlossen.

Die Analyse zeigt, dass mit zwei Ausnahmen – Ruag und Skyguide – alle Unternehmen Frauen in ihrem Aufsichtsgremium haben. Allerdings gibt es noch Handlungsbedarf, um den vom Bundesrat angestrebten Anteil von 30% der Sitze zu erreichen. Die für das Jahr 2014 vorgesehenen Veränderungen in den Gremien weisen darauf hin, dass sich die Situation weiter verbessern und alle bundesnahen Unternehmen Frauen in ihren Verwaltungsräten haben werden. Die Entwicklung geht in die richtige Richtung.



**Ursula Büsser**  
Beraterin, BHP –  
Brugger und Partner AG,  
Zürich



**Dr. Barbara Rigassi**  
Managing Partner,  
BHP – Brugger und Part-  
ner AG, Zürich

Kasten 1

### Aktuelle Frauenquoten in der Schweiz auf Stufe Bund, Kantone und Städte (Stand Ende April 2014)

Folgende Frauenquoten sind in Kraft:

- *Stadt Bern, September 2012:* Stadtrat nimmt Motion für 35% Frauen in den Führungspositionen in der Stadtverwaltung an.
- *Stadt Schaffhausen, November 2012:* Grosser Rat überweist ein Postulat für eine «Frauenquote light» an den Stadtrat: mindestens 35% Frauen in den Chefposten in der Verwaltung (als Zielvorgabe, nicht als eine verbindliche Quote).
- *Stadt Zürich, April 2013:* Stadtparlament überweist eine Motion für eine Frauenquote von mindestens 35% an den Stadtrat. Die Stadtregierung hat nun maximal zwei Jahre Zeit, einen Bericht vorzulegen, wie sie die Vorgabe umsetzen will.
- *Bund, November 2013:* Bundesrat beschliesst, eine Zielquote von 30% Frauen in den Verwaltungsräten von 24 bundesnahen Betrieben einzuführen. Die Richtlinien sind am 1. Januar 2014 in Kraft getreten und sollen bis 2020 umgesetzt werden (diese Frauenquote ist keine verbindliche juristische Vorgabe, sondern nur eine Selbstverpflichtung).
- *Kanton Basel-Stadt, Februar 2014:* Basler stimmen dem Parlamentsbeschluss für eine Drittelquote für die Verwaltungs- und Aufsichtsräte der staatsnahen Unternehmen zu.

Folgende Frauenquoten sind hängig:

- *Kanton Basel-Stadt, September 2013:* Eine Motion für die Einführung einer Zielvorgabe von Quoten von mindestens 35% für beide Geschlechter in den Chefetagen der Verwaltung wird im Januar 2014 in ein Postulat umgewandelt und dem Regierungsrat überwiesen.
- *Kanton Bern, Januar 2014:* Grossräte reichen eine Motion für eine Frauenquote von mittelfristig 40% für die oberen Kader in der Verwaltung und die kantonsnahen Betriebe ein.

Ergänzend wurden strukturierte Interviews mit fünf Verwaltungsratspräsidentinnen und -präsidenten von Unternehmen im Einflussbereich des Bundes geführt. Sie zeigen, dass die Geschlechtervertretung zwar in all diesen Unternehmen aktuell ein Thema ist, konkrete Zielsetzungen formulieren die meisten Unternehmen aber keine. Als Schwierigkeit bei der Rekrutierung von Frauen nennen die Befragten den Kriterienraster für die Vakanzen (Branchenkenntnisse, Unabhängigkeit). Nur ein Unternehmen setzt bei der Rekrutierung auf externe Unterstützung, während sich die anderen auf ihre Beziehungsnetze verlassen. Aus den Interviews geht hervor, dass für die Erhöhung des Frauenanteils die Art und Weise, wie potenzielle Kandidatinnen gesucht werden, entscheidend ist. So können beispielsweise Profile stärker auf Kompetenzen ausgerichtet oder bei der Suche spezifische Frauen(fach)netzwerke mit einbezogen werden. Eine externe Begleitung kann den Suchradius erheblich erweitern und vorher nicht sichtbare Kandidatinnen sichtbar machen.

### Privatwirtschaft: Leicht steigende Tendenz

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) und der unabhängige Vermögensverwalter zCapital haben 2013 gemeinsam eine Studie zum Frauenanteil in Schweizer Verwaltungsräten börsenkotierter Gesellschaften durchgeführt.<sup>3</sup> Gemäss der Studie ist der Frauenanteil in den Verwaltungsräten dieser Unternehmen über die letzten fünf Jahre gestiegen. Für SMI-Gesellschaften liegt dieser Anteil aktuell bei durchschnittlich 16,2%, für SPI-Extra-Gesellschaften bei 7,6%. Den höchsten Anteil hat die Branche Verbrauchsgüter mit durchschnittlich 13,7% Frauen im Verwaltungsrat. Am wenigsten Frauen sind mit 6,5% in den Verwaltungsräten in der Industrie zu finden. Drei Viertel der Gesellschaften möchten den Frauenanteil im Verwaltungsrat erhöhen. 55% der Gesellschaften haben diesbezüglich klare zeitliche Vorstellungen: 17% der Gesellschaften wollen ihr Ziel in ein bis zwei Jahren, 30% in zwei bis vier Jahren und 8% in vier bis sechs Jahren erreichen. Etwas weniger als die Hälfte der Gesellschaften macht hierzu keine detaillierten Angaben. Allerdings besteht bei der Umsetzung und der Planung dieses Ziels Handlungsbedarf. Nur gerade 9% der Gesellschaften verfügen über klare Zielsetzungen, wie hoch der angestrebte Frauenanteil im Verwaltungsrat sein soll. Alle anderen Gesellschaften machen keine konkreten Angaben dazu.

Der Schillingreport untersucht jährlich die rund 100 grössten Schweizer Unternehmen bezüglich Zusammensetzung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates. Er zeigt, 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 neuen Verwaltungsrätinnen lag 2013 bei 23%, gegenüber 8% bis 13% in der Vergangenheit.

Auch in der Privatwirtschaft wird über weitere Massnahmen diskutiert. Der SAV unterstützt beispielsweise die Präzisierung des Gender-Diversity-Prinzips im *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance* von Economiesuisse. So soll die angemessene Vertretung von Frauen im VR als Best Practice erklärt werden. Damit wären die Unternehmen im Rahmen der Selbstregulierung aufgerufen, ihren Frauenanteil im Verwaltungsrat zu erhöhen, falls dies nicht schon erfolgt ist (im Sinne des Comply or Explain).

### Welche Regelungen bestehen in Europa?

Für einen systematischen Überblick der Lösungsansätze zeigt die Studie die von EU-Mitgliedstaaten (Stand Mai 2013) eingeführten Regelungen (siehe *Tabelle 2*). Zusätzlich wurde Norwegen als erstes europäisches Land, welches eine Frauenquote eingeführt hat, in die Analyse einbezogen. Insgesamt sind die Daten von 28 Ländern in die Untersuchung geflossen.<sup>5</sup>

- Zwölf Länder haben *gesetzliche Regelungen* bezüglich der Vertretung von Frauen in Entscheidungsgremien eingeführt: Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Griechenland, Italien, Niederlande, Norwegen, Österreich, Portugal, Slowenien und Spanien<sup>6</sup>.
- Sechs Länder setzen auf *freiwillige Massnahmen*: Deutschland, Irland, Luxemburg, Polen, Schweden und das Vereinigte Königreich. Häufig ist dabei die Thematisierung von Gender-Diversity im Corporate-Governance-Code.
- In zehn Ländern bestehen *weder gesetzliche Regelungen noch freiwillige Massnahmen*: Bulgarien, Estland, Litauen, Lettland, Malta, Rumänien, Slowakei, Tschechische Republik, Ungarn und Zypern.

Die gesetzlichen Regelungen bezüglich der Vertretung von Frauen in Entscheidungsgremien betreffen in fünf Ländern den öffentlichen Sektor (Finnland, Griechenland, Österreich, Portugal, Slowenien). In fünf weiteren Ländern gelten die Regelungen für beide Sektoren (Belgien, Dänemark, Frankreich, Italien, Norwegen).

Tabelle 1

Entwicklung des Frauenanteils in Unternehmen mit Beteiligung des Bundes, 2008–2013

Organisation	Anzahl Verwaltungs-/Institutsratssitze		Frauenanteil im Verwaltungs-/Institutsrat (in %)		Entwicklung
	2008	2013	2008	2013	
<b>Eidgenössisches Departement des Innern (EDI)</b>					
Schweizerisches Nationalmuseum <sup>a</sup>	7	8	43	38	↘
Pro Helvetia	22	9	32	33	↗
AHV-Fonds	6	11	33	18	↘
Suva	40	40	18	20	↗
Swissmedic <sup>b</sup>	7	7	43	29	↘
<b>Eidgenössisches Finanzdepartement (EFD)</b>					
Eidg. Finanzmarktaufsichtc	9	8	33	13	↘
<b>Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement (EJPD)</b>					
Eidg. Institut für Metrologie	k. A.	5	k. A.	20	?
Schweizerisches Institut für Rechtsvergleichung	22	21	27	33	↗
Eidg. Revisionsaufsichtsbehörde <sup>c</sup>	5	5	0	20	↗
Eidg. Institut für Geistiges Eigentum	9	9	44	33	↘
<b>Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK)</b>					
Post	11	9	27	22	↘
Swisscom	9	9	11	22	↗
SBB	9	9	11	11	→
Eidg. Nuklearsicherheitsinspektorat	6	7	17	14	↘
Skyguide	7	7	0	0	→
BLS Netz	10	9	10	22	↗
<b>Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS)</b>					
RUAG	7	6	0	0	→
<b>Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF)</b>					
Schweizerische Exportrisikoversicherung	9	9	22	22	→
Identitas <sup>c</sup>	9	8	0	13	↗
Swiss Investment Fund for Emerging Markets <sup>d</sup>	7	7	29	29	→
Eidg. Hochschulinstitut für Berufsbildung	9	9	44	33	↘

Anmerkung: Nicht berücksichtigt sind die Neu-/Zuwahlen 2014 (z.B. Post, Skyguide). Helle Pfeile in der Spalte «Entwicklung»: Veränderungen der Anzahl Sitze im Verwaltungs-/Institutsrat.  
 a Zahlen von 2010 statt 2008. Quelle: Büsser, Rigassi / Die Volkswirtschaft  
 b Zahlen von 2012 statt 2013.  
 c Zahlen von 2009 statt 2008.  
 d Zahlen von 2011 statt 2008.

In zwei Ländern ist nur der private Sektor von der Regelung betroffen (Niederlande, Spanien).<sup>7</sup>

Die Regelungen zum privaten Sektor beziehen sich in allen sieben Ländern nur auf grosse Unternehmen. In einigen dieser Länder sind die Regelungen mit Sanktionen verbunden, die aber nur die Gruppe der börsenkotierten Unternehmen betreffen. In den anderen Ländern sehen die Regelungen keine Sanktionen vor, sind dafür aber sowohl auf börsenkotierte wie auch auf nicht börsenkotierte Unternehmen ausgerichtet. Von den sieben Ländern, die eine gesetzliche Regelung für den privaten Sektor eingeführt haben, ist Frankreich das einzige Land, in dem die Regelung nur für den Verwaltungs-/Aufsichtsrat gilt. Fünf Länder schliessen beziehen beide Stufen ein (Verwaltungsrat und Geschäftsleitung), wobei vier Länder ein monistisches Leitungssystem ohne

Unterscheidung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung kennen (Niederlande, Belgien, Griechenland, Norwegen, Spanien). Ein Land beschränkt die Regelung auf die Geschäftsleitung (Dänemark).

Zum zeitlichen Horizont lassen sich folgende Varianten gegenüber einer direkten und unbefristeten Einführung finden: Belgien, Frankreich und Österreich sehen eine stufenweise Umsetzung der Regelung vor. Die Niederlande haben eine befristete Regelung (2011–2016).

Was sagt die Wissenschaft zu Quotenregelungen?

Für die Studie haben wir die bestehende Literatur zur Quotenregelung ausgewertet. Gut dokumentiert ist das Beispiel Norwegens. Es zeigt sich, dass der ursprüngliche Widerstand der Wirtschaft gegenüber der Einführung der Frauenquote in Norwegen verschwunden ist. Auch in der norwegischen Gesellschaft und Politik wird die Quote nur noch wenig diskutiert und ist allgemein akzeptiert. Allerdings sind die Entscheidungsträger immer noch hauptsächlich Männer, auch wenn die Frauenquote in Norwegen erreicht wurde. Im Wirtschaftsbereich, welcher von der Quote nicht betroffen ist, hat sich bezüglich Geschlechtergleichstellung nicht viel geändert.

In Bezug auf die Wirkung der Quote auf die Unternehmensleistung kommen verschiedene Studien zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. So weisen einzelne Studien auf eine kurzfristige Abnahme der Unternehmensprofitabilität hin. Andere Studien fanden hingegen einen negativen Effekt nach der Einführung der Quote vor allem bei Unternehmen, die vorher keine Frauen im Management hatten. Erklären lässt sich dies unter anderem damit, dass die Einführung einer Quote zwingend Neuzusammensetzungen von bisherigen Teams – und damit Change-Prozesse im Unternehmen – bedingen.

Veränderungsprozesse sind kurzfristig kostenrelevant, was einen kurzfristig negativen Effekt erklären kann. Die Präsenz von mehr Frauen in den Verwaltungsräten hat jedoch gemäss den Studien zu fokussierteren und strategischeren Entscheidungsfindungen, mehr Kommunikation und weniger Konflikten geführt. Für eine Evaluation der langfristigen Wirkungen in Norwegen scheint es noch zu früh zu sein. Untersuchungen zeigten, dass die Frauen, welche in die Verwaltungsräte eingetreten sind, tendenziell jünger sind und weniger Führungserfahrung haben als ihre männlichen Kollegen, aber besser ausgebildet sind.

Tabelle 2

**Geltungsbereich rechtlicher Regelungen in europäischen Ländern im Überblick**  
(in Klammern: Zielquote, Einführungsjahr)

Ohne Sanktion		Mit Sanktion			
Öffentlicher Sektor		Privater Sektor		Privater und öffentlicher Sektor	
Staatseigene Betriebe und Behörden		Grosse private Unternehmen		Grosse private börsennotierte Unternehmen sowie staatseigene Betriebe	
Behörden		Börsennotierte		Börsen- und nicht Börsennotierte	
Betriebe mit Beteiligung					
Finland (50%, 1986)			Niederlande (30%, 2011–2016)	Belgien (33%, 2011)	Frankreich (20% bis 2014, 40% bis 2017, 2011) <sup>a</sup>
Slowenien (40%, 2004)			Spanien (40%, 2007)	Italien (33%, 2011)	
	Dänemark (50%, 1990)		Dänemark (Ziel, 2013) <sup>b</sup>	Norwegen (40%, 2003)	
	Österreich (25% bis 2013, 35% bis 2018, 2011) <sup>a</sup>				
	Portugal (50%, 2012)				
	Griechenland (33%, 2000)				

a Nur für Aufsichts-/Verwaltungsrat.  
b Nur für Geschäftsleitung.

Quelle: Büsser, Rigassi / Die Volkswirtschaft

Die Ergebnisse zu den Wirkungen von Frauen in Führungspositionen sind ebenfalls vielfältig. Einige Studien sprechen vom Business-Case «Gender-Diversity». Es wird darauf hingewiesen, dass der Frauenanteil in positivem Zusammenhang mit der strategischen Kontrolle des Verwaltungsrats und einem tieferen Konfliktlevel steht.

Es wird hervorgehoben, dass sich die Resultate je nach Messmethode unterscheiden oder dass teilweise lediglich Korrelationen aufgezeigt werden. Dadurch lässt sich die Wirkungsrichtung und somit die Wirkung von Diversity nicht eindeutig identifizieren. Gerade beim Vergleich von Unternehmen mit und solchen 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 scheint, dass positive Effekte – wie etwa Innovationssteigerung oder Attraktivität als Arbeitgeber – nach der Einführung einer Quote bald wegfallen, da sich ein Unternehmen mit Frauen an der Spitze damit nicht mehr von anderen abheben kann.<sup>8</sup>

**Die EU auf dem Weg zur gesetzlichen Frauenquote**

Am 14. November 2012 hat die EU-Kommission einen Vorschlag für eine gesetzlich verankerte Frauenquote von 40% in Aufsichtsgremien börsenkotierter

Unternehmen verabschiedet. Dieser will den rund 5000 börsenkotierten Firmen in der EU vorschreiben, bis 2020 Aufsichtsratsposten zu 40% mit Frauen zu besetzen. Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro sollen von der Regelung ausgenommen werden. Im November 2013 hat das Europäische Parlament mit grosser Mehrheit den Vorschlag gebilligt. Dieser wird nun vom Rat diskutiert und muss mit den Vertretern der 28 EU-Staaten verhandelt werden. Die Länder werden zwei Jahre Zeit haben, ihre eigenen Rechtsvorschriften der Richtlinie anzupassen und die Richtlinie in ihre Gesetzgebung überzuführen. 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 am 31. Dezember 2021 vorliegen. Danach wird evaluiert, ob die Ziele der Richtlinie erreicht wurden und ob die Dauer der Richtlinie verlängert werden muss. Dies kann folglich auch bedeuten, dass die Regelung zeitlich begrenzt ist.

1 Rigassi, Barbara, und Büsser, Ursula (2014): Frauen in Verwaltungsräten: Situation in Schweizer Unternehmen und Lösungsansätze in Europa. Bericht zuhanden des Ressorts Arbeitsmarktanalyse und Sozialpolitik, Staatssekretariat für Wirtschaft Seco, [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) (Themen, Arbeit, Frauen und Karriere). BHP Brugger und Partner AG ([www.bruggerconsulting.ch](http://www.bruggerconsulting.ch)).

2 Für die hauptsächlich 2013 erarbeitete Studie wurden die Geschäftsberichte von 2012 analysiert. Die Tabelle 1 wurde mit den Zahlen von 2013 aktualisiert.

3 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](http://www.zcapital.ch/Umfrage-Frauenquote.422.0.html)).

4 Siehe [www.schillingreport.ch](http://www.schillingreport.ch).

5 Ausgehend vom Fortschrittsbericht der EU-Kommission «Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU» ([ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_de.pdf)) und mit Einbezug der länderspezifischen Fact-Sheets der EU-Kommission ([ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114_en.htm)) wurden die Informationen bezüglich einer Quotenregelung zusammengetragen.

6 Streng genommen ist die Formulierung im spanischen Gesetz eher eine Empfehlung als eine Vorschrift. Da Spanien in der Literatur überall zu den Ländern mit Quoten gezählt wird, wird dieses Gesetz auch hier zu den rechtlichen Regelungen gezählt.

7 Für eine vertiefte Einsicht in die Motivationen und Erfahrungen ausgewählter Länder verweisen wir auf die Zusammenfassungen der Interviews mit Regierungsvertretern und Vertretern von Wirtschafts- und Unternehmensverbänden in Rigassi und Büsser (2014).

8 Die umfassende Literaturrecherche findet sich in Rigassi und Büsser (2014).