

# Schweiz »» 2035

THINK TANKS BEANTWORTEN  
20 ZUKUNFTSFRAGEN



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

# Sind 2035 25 % aller CEOs der grössten Unternehmen und 50 % aller Mitglieder von Verwaltungsräten in der Schweiz Frauen?

Gemäss dem *schillingreport 2020* betrug der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber 2005 nur 4%. 2020 hat sich dieser Anteil auf 10% erhöht (Analyse von 118 Geschäftsleitungen und 90 Verwaltungsräten). Auch in den Verwaltungsräten steigt der Frauenanteil von 10% im Jahr 2010 auf 23% zehn Jahre später. Wird sich dieser Trend in den kommenden Jahren fortsetzen, oder wird es eine Trendwende geben?



## ANTWORT > **Gender & Diversity**

### **Nathalie Amstutz, Christa Binswanger, Sara Dolf-Metzler, Maya Dougoud, Ines Hartmann, Nora Keller, Sabine Kradolfer, Lea Küng, Brigitte Liebig, Julia Nentwich, Gudrun Sander, Fleur Weibel**

Die Entwicklung des Frauenanteils in den Geschäftsleitungen der grössten Schweizer Unternehmen in den letzten 15 Jahren zeigt, dass es wenig Anlass gibt, von einer derartigen Trendwende auszugehen: Gemäss dem «schillingreport 2021» sind 2020 nur fünf aller CEOs Frauen (4%), gleich viele wie 2017.<sup>1</sup> Wenn sich die Firmen wie bisher weiterentwickeln, sind 25% weibliche CEOs bis 2035 unrealistisch. Denn für das aktuelle Sample von 119 Arbeitgebenden würde dies 30 weibliche CEOs bedeuten, sechsmal so viele wie heute. Dies wäre ein enormer Sprung verglichen zum bisherigen Trend. Ähnlich verhält es sich mit den Verwaltungsräten: Laut dem «GetDiversity»-Report sind lediglich 19% aller Verwaltungsratssitze an Schweizer Börsen kotierten Unternehmen in Frauenhand. Ein Anstieg um 31% in 14 Jahren wäre erstaunlich. Auch mit Blick auf die aktuellen Geschlechterverteilungen auf den verschiedenen Kaderstufen in grossen Schweizer Unternehmen erscheint eine Trendwende unwahrscheinlich, denn der «Gender Intelligence Report» 2021 zeigt: Frauen machen auf der oberen und obersten Kaderstufe lediglich 17% aus, im mittleren Kader 23%. Zudem sind Frauen in Positionen mit Personalverantwortung – d. h. mit strategischen Funktionen und grosser Visibilität – mit nur 26% stark untervertreten. Diese Positionen stellen aber den Talent-Pool für CEOs dar.<sup>2</sup>

Damit längerfristig dennoch eine Trendwende möglich wäre, bedürfte es grundlegender Veränderungen in den Unternehmen, in der Gesellschaft und in der Schweizer Politik:

1 Guido Schilling AG: schillingreport 2021: Transparenz an der Spitze – Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors. Zürich. Kann abgerufen werden unter: <https://www.schillingreport.ch/de/archiv> (Stand: 29.03.2022).

2 Triebel, Sandra-Stella (Hrsg.) (2020): Diversity Report Switzerland 2020. Zürich: GetDiversity. Kann abgerufen werden unter: [https://www.diversityreport.ch/wp-content/uploads/2020/09/Sep\\_2020\\_GD\\_LadiesDrive\\_Diversity\\_ONLINE.pdf](https://www.diversityreport.ch/wp-content/uploads/2020/09/Sep_2020_GD_LadiesDrive_Diversity_ONLINE.pdf) (Stand: 29.03.2022).

**Betriebe müssen Frauen gezielt in Schlüsselpositionen rekrutieren:**

Inzwischen sind gut 50 % der Masterabsolventinnen und -absolventen in der Schweiz Frauen; das Problem liegt also nicht am Bildungsniveau. Trotzdem lässt sich in allen Wirtschaftssektoren und in allen Wissenschaftsdisziplinen eine «Leaky Pipeline» beobachten: Je höher die Kaderstufe, desto geringer der Frauenanteil.<sup>3</sup> Was sind die Gründe? Frauen werden weit weniger häufig in die höheren Kaderstufen befördert oder für solche Positionen rekrutiert. Auch scheinen Frauen weniger Zugang zu Kaderentwicklungsprogrammen zu haben, was auch daran liegt, dass Führungspositionen eine höhere Übereinstimmung mit Männlichkeitsstereotypen aufweisen («think manager think male»). Dies reduziert nicht nur die Beurteilungssituation, sondern auch die Attraktivität einer Führungslaufbahn für Frauen massiv. Um mehr Frauen in die Führungsetagen zu bringen, müssten sie in Schlüsselpositionen befördert werden, in denen sie Sichtbarkeit erlangen, Gremienerfahrungen machen und sich vernetzen können, damit sich auch ihnen ein direkter Weg bis ganz an die Spitze eröffnet. Dazu ist es notwendig, Frauen gezielt aufzubauen und sie zu unterstützen. Die Gelegenheit dazu ist gut: Sorgfältige und frühzeitige Nachfolgeplanungen in der Pensionierungswelle der Babyboomer sind vielversprechend.

**Good Leadership – Ein Kulturwandel in den Betrieben ist notwendig:**

Notwendig wäre zudem eine systematische Durchleuchtung der Bewertungskriterien, der Rekrutierungs-/Selektionspraktiken und der Arbeitsbedingungen. Denn eine wesentliche Hürde ist das fehlende Problembewusstsein. So zeigt beispielsweise eine Befragung von Schweizer Führungskräften (Männer und Frauen), dass diese einen grundlegenden Widerspruch zwischen Gleichstellungsbemühungen und dem Leistungsprinzip wahrnehmen.<sup>4</sup> Dies wirkt sich nachteilig für Frauen aus, insbesondere da das Geschlecht bei Frauen in Führungspositionen stärker wahrgenommen wird, während Männer geschlechtsneutral erscheinen. Dadurch kommen männliche Privilegien kaum in den Blick. Hier braucht es zwingend einen kulturellen Wandel, um diversere Weiblichkeits- und Männlichkeitsbilder auf Führungspositionen zu ermöglichen.

3 Advance/FIM-HSG (Hrsg.) (2021): Advance & HSG Gender Intelligence Report 2021. St. Gallen. Kann abgerufen werden unter: <https://advance-hsg-report.ch> (Stand: 29.03.2022).

4 Nentwich, Julia/Schambach, Gabriele (2020): Männer wollen sich für Gleichstellung engagieren: Ergebnisse der ersten Befragung Schweizer Führungskräfte. Kann abgerufen werden unter: <https://opsy.unisg.ch/de/research/leaders-for-equality/maenner-und-gleichstellung> (Stand: 29.03.2022).

### **Führungspositionen müssen attraktiver werden – durch eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit:**

Um Führungspositionen für Frauen attraktiver zu machen, müssen sich die Karrierebedingungen ändern. Hierfür bedarf es neuer Arbeitsorganisationsmodelle. Diese sollten auf eine geringere Zeitauslastung hin definiert werden, Jobsharing und Teilzeitstellen selbstverständlich werden. Nur so können Führungspositionen für Frauen tatsächlich attraktiv werden. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Vereinbarkeit von Familie und Karriere. Gegenwärtig sind 63 % der weiblichen Führungskräfte in der Schweiz kinderlos.<sup>5</sup> Solange die Vereinbarkeit von beruflicher Laufbahn und der Verantwortung für Sorgearbeit in den Unternehmen nicht selbstverständlich ist, werden Führungspositionen insbesondere für Frauen (aber zunehmend auch für Männer!) unattraktiv bleiben. Die Verantwortung für Sorgearbeit darf nicht länger weiblich konnotiert sein und im Widerspruch zu (männlichen) Führungsqualitäten stehen.

### **Es braucht politische Veränderungen – gerade in der Schweiz:**

Eine Untervertretung von Frauen in Führungspositionen kommt einem fehlenden Mitsprache- und Gestaltungsrecht gleich und ist daher auch aus demokratischen Überlegungen problematisch. Nach wie vor sind in der Schweiz deshalb grundsätzliche Veränderungen – wie die Individualbesteuerung, eine angemessene Altersvorsorge (Pensionskassen), die Anerkennung der unbezahlten Sorgearbeit, eine finanzierbare externe Kinderbetreuung und Tagesstrukturen – notwendig. Um diese Veränderungen voranzutreiben, braucht es nicht zuletzt einen erhöhten politischen Druck.<sup>6</sup> Es zeigt sich beispielsweise, dass Quotenregelungen kein griffiges Instrument sind, wenn sie nicht systematisch überprüft und an Sanktionen gebunden werden. Die benannten Defizite machen insbesondere auch im internationalen Vergleich deutlich, dass die Schweiz eine konsequente gleichstellungspolitische Strategie (Gender Mainstreaming) entwickeln und umsetzen muss.

---

5 Nentwich, Julia/Schambach, Gabriele (2020): Männer wollen sich für Gleichstellung engagieren: Ergebnisse der ersten Befragung Schweizer Führungskräfte. Kann abgerufen werden unter: <https://opsy.unisg.ch/de/research/leaders-for-equality/maenner-und-gleichstellung> (Stand: 29.03.2022) .

6 Leitungsgruppe des NFP 60 Gleichstellung der Geschlechter (2014): NFP 60 Gleichstellung der Geschlechter. Ergebnisse und Impulse: Synthesebericht. Bern. Kann abgerufen werden unter: [http://www.nfp60.ch/SiteCollectionDocuments/NFP\\_60\\_Synthese\\_de\\_Web.pdf](http://www.nfp60.ch/SiteCollectionDocuments/NFP_60_Synthese_de_Web.pdf) (Stand: 29.03.2022).





ANTWORT > **Institute for Futures Studies (IFFS)**

## **Joe Roussos und Gustaf Arrhenius**

50 % Frauen in Verwaltungsräten sind für 2035 nicht realistisch. Wir konzentrieren uns auf die Verwaltungsräte, denn unserer Ansicht nach werden mehr Frauen in den Verwaltungsräten wiederum mehr Frauen als CEO rekrutieren. Damit machen wir den ersten Teil der Frage vom zweiten abhängig.

Die Schweiz hat in diesem Bereich ein besonderes Problem. Noch 2019 belegte sie im *European Women on Boards Gender Diversity Index* den letzten Platz. Im Jahr 2020 lag sie auf dem zweitletzten Platz; sie liess einzig Polen hinter sich. 10 der im Index zuhinterst platzierten 20 Unternehmen waren Schweizer Unternehmen.<sup>1</sup> Fast 50 % der privaten Unternehmen haben überhaupt keine Frauen in ihren Verwaltungsräten. Dies spiegelt allgemeinere Ungleichheiten und Probleme in den unteren Etagen der Unternehmen wider. In jüngsten Umfragen gaben weibliche Führungskräfte an, sie müssten härter arbeiten als ihre männlichen Kollegen, um ähnliche Chancen zu erhalten. Wie auch in anderen Ländern zeigen die Daten, dass die Pipeline leckt, d.h. dass Frauen früh, insbesondere zwischen dem 30. und dem 40. Lebensjahr, aus Kaderpositionen ausscheiden.<sup>2</sup>

Wie kann die Schweiz Fortschritte erzielen? Gesetzliche Quoten sind von entscheidender Bedeutung – die derzeitige Quote von 30 % hat zu einem raschen Wachstum bis auf 23 % im Jahr 2020 geführt. Quoten könnten den Anteil der weiblichen Verwaltungsratsmitglieder auf rund 40 % ansteigen lassen, und es gibt Hinweise darauf, dass sie in Situationen wie der schweizerischen funktionieren. 2005 waren die Frauen in Norwegen – ähnlich wie in der Schweiz – mit einem Anteil von rund 5 % in den Verwaltungsräten vertreten. Schon 2008 waren es in Norwegen bereits 40 %. 2005 wurde ein Gesetz eingeführt, das eine Quote von 40 % festlegte und den Unternehmen zwei Jahre Zeit zu deren Umsetzung gab. In Schweden und

1 European Women on Boards (2019, 2020): Gender Diversity Index 2019 und 2020. Brüssel. Kann abgerufen werden unter: <https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/01/Gender-Diversity-Index-2019.pdf> und <https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/01/Gender-Diversity-Index-2020.pdf> (Stand: 29.03.2022).

2 Advance/Forschungsstelle für International Management Universität St. Gallen (Hrsg.) (2021): Advance & HSG Gender Intelligence Report 2021. St. Gallen. Kann abgerufen werden unter: <https://advance-hsg-report.ch> (Stand: 29.03.2022).

Dänemark gibt es keine Quoten, der Frauenanteil in den Verwaltungsräten lag 2020 bei 38 % bzw. 33 %. Dieses Niveau zu erreichen hat in diesen beiden Ländern viel länger gedauert als in Norwegen. Anfangs befürchteten Skeptikerinnen und Skeptiker in Norwegen, es gebe zu wenige qualifizierte Kandidatinnen und das Gesetz führe entweder zu unerfahrenen Verwaltungsräten oder dazu, dass wenige qualifizierte Frauen viele Verwaltungsratssitze bekämen. Eine kürzlich durchgeführte Studie ergab jedoch, dass es keine nennenswerten negativen Auswirkungen auf die Unternehmensleistung gab, die Fluktuation in den Verwaltungsräten stabil blieb und die Mehrheit der Mitglieder nur einen Verwaltungsratssitz innehatte.<sup>3</sup> Der gesetzlich vorgegebene Spitzenwert führte auch zu Veränderungen im Verwaltungsratspräsidium: In Norwegen stellen die Frauen inzwischen 20 % der Verwaltungsratsvorsitzenden, während es in Dänemark und Schweden nur 8 % sind.<sup>4</sup>

Wir gehen davon aus, dass die Schweiz ohne eine Erhöhung der geltenden Quote bestenfalls auf eine Stagnation beim derzeitigen Zielwert von 30 % hoffen kann. In Norwegen hat sich der Frauenanteil zwischen 42 % und 45 % eingependelt. Gesetzliche Regelung ist jedoch nicht das Allerweltsheilmittel, und es ist schwer vorstellbar, wie die Schweiz durch Rechtsvorschriften auf einen Frauenanteil in Verwaltungsräten von 50 % oder mehr kommen könnte. Wie das norwegische Beispiel zeigt, reicht eine 40 %-Quote nicht aus. Die gesetzliche Vorgabe einer exakten Gleichstellung lässt sich in den Unternehmen nicht umsetzen und wäre zudem sehr aufwendig. Würde man einzig auf eine gesetzliche Regelung setzen, so müsste die Quote über 50 % liegen. Dies würde bedeuten, dass Gesetze zur Durchsetzung einer Ungleichheit erlassen werden müssten, was eine problematische Wechselwirkung mit den allgemeineren Antidiskriminierungsbestimmungen hätte. (Ungeachtet der Tatsache, dass eine solche Ungleichheit ethisch vertretbar sein könnte.)

Um 50 % oder mehr zu erreichen, bedarf es also neben einer Quote auch eines organischen Wandels. Allerdings sind die Nachrichten aus Norwegen diesbezüglich nicht gut: Trotz eines Vorsprungs von 15 Jahren wurde dort diese Quote noch nicht erreicht. Eine proaktive Politik ist gefragt. Wir schlagen vor, die Gleichstellungsziele zu überdenken und zu erweitern. Erstens sollte die Schweiz das schwedische Konzept der Geschlechtergleichstellung übernehmen, wonach Gleichstellung alles ist, was im Bereich von 40–60 % liegt.<sup>5</sup>

3 Eckbo, B. Espen/Nygaard, Knut/Thorburn, Karin S. (2021): Valuation Effects of Norway's Board Gender Quota Law Revisited. In: ECGI Finance Working Paper No. 463/2016. Kann abgerufen werden unter: [https://ecgi.global/sites/default/files/working\\_papers/documents/eckbonygaardthorburnfinal\\_0.pdf](https://ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/eckbonygaardthorburnfinal_0.pdf) (Stand: 29.03.2022).

4 SpencerStuart (2020): 2020 Nordic Spencer Stuart Board Index. Chicago. Kann abgerufen werden unter: <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/nordic-board-index/diversity> (Stand: 29.03.2022).

5 See for example the Swedish Government Report on Gender Equality: Government Offices of Sweden/Ministry of Employment (2020): Gender equality policy in Sweden: A feminist Government. Stockholm. Kann abgerufen werden unter: <https://government.se/49c8d9/contentassets/efcc5a15ef154522a872d8e-46ad69148/gender-equality-policy-in-sweden-oct-2020.pdf> (Stand: 29.03.2022).



Zweitens sollte sie Schwedens geschlechtsneutrale Ausgestaltung der Gleichstellungsgesetzgebung übernehmen, die für alle Geschlechter attraktiver ist.<sup>6</sup> (Bei einer solchen Ausgestaltung wären 61 % Frauen auch ein Problem.) Schliesslich sollte die Schweiz die Anwendung dieser geschlechtsneutralen 40–60 %-Gleichstellungsziele in verschiedenen Funktionen und auf verschiedenen Unternehmensebenen fördern. Funktionale Quoten fördern integrierte Arbeitsplätze und stellen sicher, dass Unternehmen Ungleichheiten nicht dadurch kompensieren können, dass bestimmte Funktionen (z. B. die Personalabteilung) fast ausschliesslich mit Frauen besetzt sind. Stufenspezifische Quoten können dann gesunde Pipelines in allen Funktionen entwickeln – der einzig wahre Weg zur Parität an der Spitze.

---

6 Dieser Ansatz ist auch weniger anfällig für sich ändernde Auffassungen des Begriffs des Geschlechts, da so Gleichstellungsüberlegungen ausserhalb des Binärsystems Mann-Frau unterstützt werden können.

**Impressum**

Herausgeberin:

Schweizerische Bundeskanzlei

Bundeshaus West, Bern

info@bk.admin.ch

Konzept:

Bundeskanzlei, Sektion Strategische Führungsunterstützung

Gestaltung:

Bundeskanzlei, Sektion Kommunikationsunterstützung

Texte:

Bundesexterne Autorinnen und Autoren

Übersetzungen:

Bundeskanzlei, Sprachdienste

Sprachen:

Deutsch, Französisch, Italienisch

Redaktionsschluss:

23. März 2022

Publikation:

Mai 2022

*<https://www.bk.admin.ch/bk/de/home/dokumentation/fuehrungsunterstuetzung/lage-und-umfeldanalyse.html>*