

# Alle sprechen von Diversität

Gemäss dem aktuellen Schilling-Report stagniert in der Schweiz der Frauenanteil in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten.

Corina Vogt-Beck

Der Frauenanteil in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten in der Schweiz stagniert, so eine Erkenntnis des aktuellen Schilling-Reports. In den Geschäftsleitungen liegt der Anteil bei 22 Prozent, jener in den Verwaltungsräten bei 34 Prozent.

Die Verteilung der Geschlechter in Leitungsgremien ist in der Schweiz seit 2021 im Schweizer Obligationenrecht verankert. Die Formel ist simpel: 30 Prozent Frauen im Verwaltungsrat, 20 Prozent in der Geschäftsleitung. Eine andere Lösung wurde im vergangenen Jahr in Liechtenstein eingeführt. Als Mitglied des EWR ist das Land verpflichtet, die EU-Richtlinie «Women on Boards» umzusetzen. Allerdings sind davon aktuell keine Unternehmen betroffen und auch in naher Zukunft nicht (siehe Beitrag).

Im Sample der vom Headhunter Guido Schilling ausgewählten 100 grössten Schweizer Arbeitgeber gibt es noch immer 16 börsennotierte Firmen, die die Anforderung nicht erfüllen, darunter Lindt, Ems, Helvetia Baloise, Oerlikon und SFS. Wie sieht es bei den grössten Unternehmen in Liechtenstein aus? Wir haben nachgefragt.

**Inficon**  
GL: 2 Männer. –  
VR: 4 Männer, 1 Frau

CEO Oliver Wyrsch: «Bei Inficon ist Vielfalt ein zentraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur und unseres langfristigen Erfolgs. Uns ist bewusst, dass insbesondere im technischen Umfeld der Anteil von Frauen noch immer geringer ist als in anderen Branchen. Genau deshalb engagieren wir uns aktiv in verschiedenen nationalen und internationalen Mint-Initiativen, die darauf abzielen, Mädchen und junge Frauen früh für naturwissenschaftliche und technische Berufe zu begeistern. Unser Ziel ist es, mehr Frauen für technische Ausbildungswege zu gewinnen, sowohl innerhalb von Inficon als auch in der gesamten technischen Branche. Darin sehen wir einen entscheidenden Hebel, um den Frauen-



Führungsgremien werden nach fachlicher Eignung besetzt, wird oft argumentiert. Bild: iStock

anteil langfristig auf allen Führungsstufen weiter zu erhöhen. Gleichzeitig schaffen wir Rahmenbedingungen, die Frauen dauerhaft in technischen Berufen halten können.»

**Hilcona**  
GL: 6 Männer, 1 Frau. –  
VR Bell Food Group:  
5 Männer, 1 Frau

**Nach welchen Kriterien setzen Sie Ihre Führungsgremien zusammen?**

Unsere Führungsgremien werden nach fachlicher Eignung, Führungskompetenz und strategischer Verantwortung zusammengestellt. Diversität ist dabei ein wichtiger Aspekt, allerdings ohne starre Quoten. Entscheidend ist ein ausgewogenes Kompetenzprofil, das zur jeweiligen Aufgabe passt.

**Achten Sie dabei auf eine ausgewogene Geschlechterverteilung?**

Ja, eine ausgewogene Geschlechterverteilung ist uns wichtig. Wo der Frauenanteil geringer ist, investieren wir bewusst in Förderung und Entwicklung, um mehr Vielfalt in unseren Führungsfunktionen zu erreichen. Allerdings ist der Männeranteil in vielen technischen und produktionsnahen

Bereichen deutlich höher, was sich folglich auf die Zusammensetzung unserer Führungsfunktionen auswirkt.

**Warum tun Sie das?**

Wir achten darauf, weil wir überzeugt sind, dass vielfältige Teams langfristig bessere Entscheidungen treffen. Durch ihre unterschiedlichen Perspektiven arbeiten sie kreativer und bringen eine grössere Ideenvielfalt mit.

**Thyssenkrupp AG**  
Vorstand: 4 Männer,  
1 Frau. – Aufsichtsrat:  
12 Männer, 8 Frauen

Thyssenkrupp hat den Anteil von Frauen in Führungspositionen im Geschäftsjahr 2024/2025 weiter gesteigert und das selbst gesetzte Ziel übertroffen. Zum Ende des Berichtsjahres waren 17,5 Prozent der Führungspositionen – dazu zählen der Vorstand sowie die drei darunterliegenden Managementebenen – mit Frauen besetzt. Auch im Aufsichtsrat erfüllt Thyssenkrupp die gesetzlichen Vorgaben zur Geschlechterquote deutlich. Für den Aufsichtsrat gilt eine Mindestquote von 30 Prozent Frauen und 30 Prozent Männern; diese Schwelle wird seit

dem Geschäftsjahr 2019/2020 überschritten.

**LLB-Gruppe**  
GL: 4 Männer, 1 Frau. –  
VR: 5 Männer, 2 Frauen

**Achten Sie auf eine ausgewogene Geschlechterverteilung?**

Laura Romano, Human Resources LLB: Ja. Wir achten bei der Besetzung unserer Gremien konsequent auf Chancengleichheit. Das ist ein fester Bestandteil unserer Governance-Prozesse. Eine vielfältige Zusammensetzung unserer Führungsgremien stärkt die Qualität von Entscheidungen und verbessert die Perspektivenvielfalt. Die LLB orientiert sich an klaren Werten, zu denen Gleichbehandlung und Chancengleichheit gehören. Diversität ist für uns kein Selbstzweck, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor.

**Wollen Sie in Zukunft vermehrt auf eine ausgewogene Geschlechterverteilung achten?**

Ja. Um Diversität und Chancengleichheit noch besser im Unternehmen zu verankern, haben wir im Rahmen unserer Diversitätsstrategie messbare Zielbilder und Kennzahlen definiert. Bis 2030 wollen wir den

Anteil von Frauen in Führungsrollen auf 30 Prozent erhöhen. Denn die Förderung der Geschlechtergleichstellung ist für uns ein strategisches und gesellschaftliches Anliegen.

**VP Bank**  
GL: 6 Männer. –  
VR: 5 Männer, 2 Frauen

**Achten Sie auf eine ausgewogene Geschlechterverteilung?**

Ja. Wir sind überzeugt, dass Chancengleichheit, Vielfalt und Inklusion die Entscheidungsqualität stärken und langfristig zu einer positiven Unternehmenskultur beitragen. Unterschiedliche Perspektiven bereichern die Zusammenarbeit und unterstützen eine ausgewogene Beurteilung von Markt- und Kundenbedürfnissen. Per Ende 2025 beschäftigte die VP Bank 403 Frauen und 591 Männer und wies damit eine Frauenquote von 40,5 Prozent auf.

**Ivoclar**  
GL: 7 Männer. –  
VR: 2 Männer, 3 Frauen

**Nach welchen Kriterien werden die Gremien besetzt?** Die Gremien werden nach fachlichen und persönlichen Kompetenzen, kultureller Passung

sowie Qualifikation für die Position besetzt. Bei der Besetzung sind wir für alle Ethnien und Geschlechter offen. Wir arbeiten nicht mit vordefinierten Quoten. Für uns steht ein offener Auswahlprozess im Vordergrund.

**Achten Sie auf eine ausgewogene Geschlechterverteilung?**

Ja. Diversität und Chancengleichheit sind feste Bestandteile unserer Unternehmenskultur. Als international tätiges Unternehmen profitieren wir von unterschiedlichen Perspektiven und kulturellen Hintergründen.

**LGT Group**  
Senior Management  
Board: 7 Männer. –  
Foundation Board:  
5 Männer, 3 Frauen  
**LGT Bank**  
GL: 4 Männer, 1 Frau. –  
VR: 5 Männer, 1 Frau

**Achten Sie auf eine ausgewogene Geschlechterverteilung?**

Elvira Knecht, Head Human Resources Europe: Ja, bei der Besetzung von Führungsfunktionen achten wir bewusst auch auf eine ausgewogene Geschlechterverteilung. In der Praxis ist das jedoch nicht in allen Bereichen gleich einfach umzusetzen, etwa aufgrund der Verfügbarkeit entsprechender Profile am Arbeitsmarkt.

**Wollen Sie in Zukunft vermehrt darauf achten?**

Vielfalt – und dazu gehört auch Geschlechtervielfalt – ist für uns ein wichtiger Erfolgsfaktor. Unterschiedliche Perspektiven führen gerade in Führungsfunktionen zu besseren Entscheidungen. Deshalb verfolgen wir das Ziel, den Anteil von Frauen auf allen Stufen – bei Mitarbeitenden, im Management und im Senior Management – weiter zu erhöhen. Gleichzeitig gilt für uns: Führungspositionen müssen in erster Linie fachlich und persönlich passend besetzt sein. Es geht uns nicht um Quoten um jeden Preis, sondern um eine starke und vielfältige Führung, die zu unserem Geschäftsmodell und unserer Kultur passt.

## Ein Gesetz ohne Anwendungsfall in Liechtenstein

Während die Schweiz einen eigenständigen Weg geht, hat Liechtenstein durch seine EWR-Mitgliedschaft die strengerer EU-Vorgaben («Women on Boards») übernommen. Die EU will die «gläserne Decke» durchbrechen und zumindest an der Spitze grosser börsennotierter Unternehmen eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern erreichen. Auf dem freiwilligen Weg kam man bisher nicht weiter, die meisten Mitgliedstaaten ignorierten die bisherigen Empfehlungen. Die Mitgliedstaaten müssen also

Massnahmen ergreifen, damit die Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane der relevanten Unternehmen bis Ende Juni 2026 zu mindestens einem Drittel mit dem unterrepräsentierten Geschlecht besetzt sind. Nimmt man den Vorsitzenden heraus, sollten es 40 Prozent sein.

**2025 in liechtensteinisches Recht übernommen**

Liechtenstein ist als Mitglied des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR) zur Übernahme der EU-Richtlinie (EU) 2022/

2381 verpflichtet. So hat das Land mit der Umsetzung der EU-Richtlinie «Women on Boards» eine verbindliche Geschlechterquote in seinem Gesellschaftsrecht verankert. Der Landtag verabschiedete am 4. Dezember 2025 entsprechende Anpassungen im Personen- und Gesellschaftsrecht (PGR) sowie im Gleichstellungsgesetz (GLG).

Die Kernvorgabe: Bis zum 30. Juni 2026 müssen Aufsichts- und Leitungsorgane grosser börsennotierter Unternehmen zu mindestens 33 Pro-

zent mit dem unterrepräsentierten Geschlecht besetzt sein.

**Gesetz im Dornröschenschlaf**

Doch was auf dem Papier nach einem Meilenstein für die Gleichstellung klingt, entpuppt sich bei genauerem Hinsehen als juristisches «Dornröschenschloss»: Aktuell gibt es im Land kein einziges Unternehmen, das die neuen Kriterien erfüllt. Der entscheidende Punkt liegt in der Definition des Geltungsbereichs. Das Gesetz betrifft nur Unternehmen mit

mehr als 250 Beschäftigten, die an einer Börse im EWR-Raum kotiert sind. Die liechtensteinische Landesbank (LLB) und die VP Bank haben ihre Aktien an der SIX Swiss Exchange in Zürich kotiert, nicht im EWR-Raum, andere weltweit agierende Konzerne wie Hilti oder Ivoclar befinden sich in Familienbesitz und sind nicht öffentlich gelistet, womit sie ebenfalls befreit sind.

**Das unterrepräsentierte Geschlecht bevorzugen**

Sollte sich allerdings ein Liech-

tensteiner Unternehmen in Zukunft für einen Börsengang in einem EWR-Staat entscheiden, treten die Quotenregelungen sowie die strengen Auswahl- und Berichtspflichten sofort in Kraft. Unternehmen, die künftig unter das Gesetz fallen, müssen bei der Besetzung von Führungspositionen transparente Auswahlverfahren nachweisen. Bei gleicher Qualifikation ist dem unterrepräsentierten Geschlecht der Vorzug zu geben, sofern nicht schwerwiegende objektive Gründe dagegensprechen. (cvb)