

BILANZ



Frauen unerwünscht: Der Geschlechterkampf um die Topjobs ist wieder voll im Gange. zVg

Gender-Backlash in Schweizer Firmen

Reine Männertickets sind wieder Trumpf

Topjobs in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen im Multipack an Männer zu vergeben ist wieder salonfähig. Diversität mutiert zum Randthema.



Karin Kofler, Maren Meyer

Publiziert am 26.05.2026 um 08:27 Uhr

Loben kann man die Raiffeisen Schweiz nicht für die Diversität ihres Verwaltungsrats: Lediglich zwei Frauen sitzen im neunköpfigen Gremium der genossenschaftlich organisierten, zweitgrössten Bankengruppe der Schweiz. An der kommenden Generalversammlung (GV) vom 19. Juni gäbe es Gelegenheit, dies zu ändern. Das Finanzinstitut hat nämlich gleich vier Posten im Leitgremium zu besetzen. Doch Fehlanzeige: Die Raiffeisen Schweiz serviert ihren Mitgliedern ein reines Männerticket zur Wahl, darunter ist ein Kandidat für das prestigeträchtige Präsidium der Bank.

«Zero points for females», hiess es kürzlich auch bei der SRG: Drei Positionen in der Geschäftsleitung des Medienriesen wurden im März neu besetzt. Und auch da ausschliesslich mit Männern, was für Konsternation sorgte. An der Generalversammlung der Bank Julius Bär kamen letztendlich ebenfalls zwei Männer für zwei Verwaltungsratssitze zum Zug – und ersetzten unter anderem eine abtretende Frau. Immerhin zeigten sich die Bären bei der Bekanntgabe der Nomination selbstkritisch: «Aufgrund der vorgeschlagenen Veränderungen in der Zusammensetzung des Verwaltungsrates, die an der bevorstehenden GV vorgebracht werden, wird die Julius Bär Gruppe ihre hinsichtlich Geschlechterdiversität selbst gesetzten Ziele und entsprechende Vorgaben bedauerlicherweise vorerst nicht erreichen.»

Begründungen wie aus der Mottenkiste

Willkommen im Retro-Klima von Donald Trump. Was der US-Präsident auf der politischen Weltkarte an Wertkonservativität sät, erfasst nun auch die Schweizer Wirtschaft. Den Anfang machten letztes Jahr die beiden Basler Pharmariesen Roche und Novartis, die aufgrund von Trumps Druck ihre Diversity-Ziele zurückführen und damit ein fatales Signal an den Rest der hiesigen Wirtschaft aussandten. Und nun werden in Schweizer Unternehmen Topjobs wieder gleich im Multipack an Männer vergeben – vor zwei Jahren wäre das noch undenkbar gewesen. Die Begründungen dafür klingen wie aus der Mottenkiste. «Wir haben die Besten gewählt», hiess es bei der SRG. Ähnlich lautet die Erklärung der Raiffeisen Schweiz: «Der Umstand, dass für die zu besetzenden Verwaltungsratspositionen an der Generalversammlung 2026 der Raiffeisen

Schweiz keine Frau nominiert wurde, ändert nichts daran, dass Diversität für die Raiffeisen Schweiz ein zentraler Wert ist. Entsprechend wird dem Thema sowohl im Verwaltungsrat als auch auf allen Führungsebenen hohe Bedeutung beigemessen.» Die Bank Julius Bär geht derweil auf die Frage, was die bei der jüngsten VR-Nomination erwähnten «selbst gesetzten Ziele» im Zusammenhang mit Geschlechterdiversität sind, nicht näher ein.

«Die Diversity-Welle ist über die letzten ein bis zwei Jahre abgeflacht», sagt Guido Schilling. Als Headhunter setzt er sich seit vielen Jahren für eine ausgewogene Durchmischung von Führungsgremien ein. Unternehmen, die den Richtwert für Frauen im Verwaltungsrat oder in der Geschäftsleitung erreicht hätten, würden dies mehr als End- statt als Anfangspunkt ansehen. Mit dem Erreichen der Quote sei ihre Arbeit sozusagen getan. «Reine Männertickets lassen sich heute somit wieder besser rechtfertigen», erklärt Schilling. Dabei beginne die Durchmischung ja erst jetzt.

Knapp ein Drittel ungenügend

Waren die Bemühungen der letzten Jahre also umsonst? Damit mehr Frauen in Kaderfunktionen gewählt werden, hat der Bund Geschlechterrichtwerte festgesetzt. Der Entscheid ist seit dem 1. Januar 2021 in Kraft und nimmt grosse börsenkotierte Unternehmen mit Sitz in der Schweiz in die Pflicht. Erlassen wurden Frauenquoten für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung, sie müssen bis zu einem bestimmten Termin erfüllt werden. «Mit der neuen Regelung soll der verfassungsmässigen Pflicht zur Gleichstellung von Frau und Mann Rechnung getragen werden», schreibt der Bund.

Für die Zusammensetzung des Verwaltungsrats ist bereits dieses Jahr entscheidend: Die Unternehmen müssen eine Quote von mindestens 30 Prozent vorweisen. Können sie dies nicht, müssen sie in ihrem Vergütungsbericht darlegen, warum sie das Ziel verfehlt haben – und gleichzeitig Massnahmen aufzeigen, wie sie es in Zukunft schaffen wollen, mehr Frauen in das Gremium zu holen. Für die Geschäftsleitung gilt eine Quote von 20 Prozent. Hier erhalten Unternehmen mehr Zeit: Erst 2031 muss Rechenschaft abgelegt werden.

Wie es derzeit um die Schweizer Unternehmen und ihre Bemühungen um mehr Frauen in Kaderfunktionen steht, zeigt der aktuelle «Schillingreport» von Headhunter Guido Schilling. Im Durchschnitt liegt der Frauenanteil in den Verwaltungsräten der hundert grössten Arbeitgeber zwar bei 34 Prozent. Doch knapp ein Drittel der Unternehmen verfehlte den Richtwert von 30 Prozent nach wie vor. In den Geschäftsleitungen stagniert der Frauenanteil seit diesem Jahr bei 22 Prozent – und hat bei den neu ernannten weiblichen Mitgliedern sogar einen Tiefstwert seit 2020 erreicht. Mit 28 Austritten von Frauen aus Geschäftsleitungen wurde zudem der zweithöchste Stand seit Beginn der Erhebung vor zwanzig Jahren erreicht. Aktuell schaffen 40 Prozent der Unternehmen die Quote von 20 Prozent nicht.

Noch gar keine Frau – auch bei kotierten Firmen

Fünf börsenkotierte Unternehmen erreichen die Zielsetzung laut Schilling bisher sogar weder im Verwaltungsrat noch in der Geschäftsleitung. Es handelt sich um den Gebäudezulieferer Arbonia, den Automobilzulieferer Autoneum, den Uhrenhersteller Swatch, den Logistiker Kühne + Nagel sowie um den Industriekonzern SFS. Auch der Zugbauer Stadler Rail gehörte zu den Unternehmen, die in keinem der beiden Gremien die Quote erfüllten. An dessen Generalversammlung vom 5. Mai wurden zwei abtretende männliche Verwaltungsräte immerhin mit einer Frau und einem Mann ersetzt. Der Frauenanteil steigt hier somit auf 37,5 Prozent. In der Geschäftsleitung sitzen allerdings elf Männer und keine einzige Frau. Stadler – im Besitz von Unternehmer Peter Spuhler – verfolge das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen bis 2030 von heute 14,5 auf mindestens 20 Prozent zu steigern, heisst es beim Unternehmen. Und bei einem Wechsel in der Konzernleitung werde Stadler diesem gesteckten Ziel, «wenn immer möglich», Rechnung tragen. Zwar muss die 20-Prozent-Quote in der Geschäftsleitung erst 2031 erreicht sein. Doch selbst das kann schwierig werden, in Anbetracht dessen, dass das Unternehmen bisher auf null Prozent ist. Neben Stadler ist das auch bei Autoneum und Arbonia der Fall.

Auf die tiefe Quote angesprochen, heisst es bei Arbonia, der Fokus bei einer Neubesetzung liege auf der fachlichen Kompetenz – so auch im Verwaltungsrat. Und das Unternehmen verweist auf das übliche Argument, dass in der Branche

vergleichsweise wenige Frauen arbeiten würden. Ähnlich argumentiert SFS. Bei der nächsten Veränderung im Verwaltungsrat werde das Thema Diversität aber ein «bedeutendes Entscheidungskriterium» sein. Bei Autoneum ist man sich nach eigenen Angaben bewusst, dass der Frauenanteil in der Geschäftsleitung derzeit unter dem angestrebten Richtwert liegt – man arbeite gezielt daran, in Zukunft «mehr qualifizierte Frauen für Geschäftsleitungspositionen zu gewinnen». Ziemlich unberührt gibt man sich bei Swatch: «Als Grundsatz gilt bei der Swatch Group: die richtige Person an der richtigen Stelle, und dies unabhängig von Quoten und/oder Limiten allgemein», heisst es beim Uhrenhersteller. Und das Unternehmen verweist auf das Mitglied der Besitzerfamilie, Nayla Hayek, an der Spitze des Verwaltungsrats. Kühne + Nagel äusserte sich auf Anfrage der Handelszeitung nicht zum Thema.

Frauenquote als Bumerang

Die Stimmung ist also gekippt. «Es ist ein klarer Backlash zu beobachten», sagt Margit Osterloh, Ökonomin und emeritierte Professorin der Uni Zürich. Die deutsche Wissenschaftlerin ist Mitautorin eines Buches, das demnächst erscheinen wird. Der Titel passt perfekt in den aktuellen politischen Zeitgeist: «Bumerang Frauenquote». Die Autorinnen nehmen die Wirksamkeit der Frauenquote unter die Lupe – und werfen auch die Frage auf, ob Männer diskriminiert werden. Simone Stebler vom Personalberater Egon Zehnder sieht hingegen keinen Rückgang bei der Nachfrage nach Frauen in Unternehmen. Dass es bei der Nominierung neuer Mitglieder für den Verwaltungsrat oder die Geschäftsleitung zu reinen Männertickets kommt, kann aus ihrer Sicht verschiedene Gründe haben. So würden zum Beispiel in der Finanzbranche gewisse Kriterien (etwa die Erfahrung in der Geschäftsleitung einer Bank von vergleichbarer Grösse) den Pool an Kandidatinnen und Kandidaten verkleinern.

Die Ausrede, keine Frauen für den Verwaltungsrat zu finden, lässt Guido Schilling indes nicht gelten. «Ein Verwaltungsrat setzt sich aus Personen mit verschiedenen Kompetenzen zusammen, und man findet sicher in fast allen Bereichen qualifizierte Frauen», sagt er. Die Unternehmen stünden jetzt an dem Punkt, an dem Diversität als Programm auslaufe und sich zur Führungsaufgabe entwickle. Die Besetzung der Geschäftsleitung könnte allerdings zur Herausforderung werden: «62 Prozent aller Besetzungen der Geschäftsleitung

sind intern», sagt Schilling. Jene Unternehmen, die heute noch keine Frau in der Geschäftsleitung vorzuweisen haben, hätten es sehr wahrscheinlich versäumt, Frauen intern aufzubauen. Eine externe Suche brauche Zeit, da die Person das Unternehmen verstehen und die Branche kennen müsse. «Wer erst dann mit der Suche beginnt, wenn eine Lücke gefüllt werden muss, wird viele Männer auf der Shortlist haben», sagt der Headhunter.

Managerinnen fürchten, sich beim Thema zu exponieren

Rauer, heikler, politischer – amtierende Managerinnen spüren, dass der Wind gedreht hat. «Wir sind in einer bedenklichen Negativspirale. Frauen, die sich intern oder extern für Diversity aussprechen, machen sich im Unternehmen angreifbar und werden rasch kritisiert», weiss eine hochrangige Topkaderfrau aus der Finanzbranche. Für sie hat der Knick schon vor Trump begonnen. «Diejenigen Entscheidungsträger, die schon vor Trump kein Interesse an Geschlechterdiversität hatten, fühlen sich durch ihn einfach legitimiert, das Thema vollends zu ignorieren.»

Sandra Lathion: Auch die Chefin des Nominationsausschusses des Raiffeisen-VR nominierte für neue Positionen nur Männer.
zVg

Tatsächlich klappt es nicht mal dort mit der Frauenförderung, wo Frauen in Entscheidungspositionen sind – zum Beispiel bei der Raiffeisen und der SRG. So wird der Nominations- und Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats der Raiffeisen Schweiz von Sandra Lathion präsiert. Bei der SRG amtet Susanne Wille als Generaldirektorin.

Susanne Wille: Die SRG-Direktorin hatte zuletzt drei GL-Positionen zu besetzen – nur Männer kamen zum Zug.
SRG

Unter Managerinnen werden diese Cases konsterniert diskutiert. Das Bienenköniginnensyndrom wird immer wieder als zusätzlicher Karrierestolperstein für Frauen genannt. Es besagt, dass Frauen – wenn sie einmal einen Topjob ergattert haben – gerade in männerdominierten Umfeldern den Aufstieg anderer Frauen behindern statt fördern. «Aktuell

besteht die Gefahr, dass oberste Führungspositionen wieder häufiger von Männern besetzt werden», bestätigt Fabienne Meier, Partnerin beim Executive-Search-Unternehmen Knight Gianella. Entsprechend sei es umso wichtiger, dass Frauen in Führungspositionen einander unterstützten. Es brauche Zusammenhalt an der Spitze und starke Netzwerke in der Peer-Gruppe. «Das sogenannte Bienenköniginnensyndrom hat ausgedient», sagt Meier. Es klingt fast schon wie ein verzweifelter Appell.

Über die Autoren



Karin Kofler



Maren Meyer