

Frauen an der Spitze schweizerischer Grossunternehmen: Eine historische Analyse der Geschlechterungleichheiten

Stéphanie Ginalski

Universität Lausanne

Social Change in Switzerland N°7

November 2016

Die Schriftenreihe **Social Change in Switzerland** dokumentiert laufend die gesellschaftlichen Entwicklungen in der Schweiz. Die Reihe wird gemeinsam herausgegeben vom Schweizer Kompetenzzentrum Sozialwissenschaften [FORS](#), vom Zentrum für die Erforschung von Lebensläufen und Ungleichheiten der sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Lausanne [LINES](#), sowie vom Nationalen Forschungsschwerpunkt [NCCR LIVES](#). Ziel der Reihe ist es, Veränderungen bezüglich Arbeit, Familie, Einkommen, Mobilität, Stimmrecht oder Geschlechterverhältnisse aufzuzeigen. Die Beiträge beruhen auf wissenschaftlichen Untersuchungen und richten sich an ein breiteres Publikum.

Haupterausgeber

Daniel Oesch LINES/LIVES, Universität Lausanne

Comité éditorial

Felix Bühlmann, LINES/LIVES, Universität Lausanne

Franziska Ehrler, FORS

Peter Farago, FORS

Dominique Joye, LINES/LIVES, Universität Lausanne

Maïlys Korber, LINES/LIVES, Universität Lausanne

Pascal Maeder LIVES, Fachhochschule Westschweiz (HES-SO)

Emmanuelle Marendaz Colle, LIVES

Monika Vettovaglia, FORS

Boris Wernli, FORS

Deutsche Übersetzung:

Adrian Zimmermann

FORS

Géopolis

1015 Lausanne

www.socialchangeswitzerland.ch

Contact: mailys.korber@unil.ch

Elektronische Referenz

S. Ginalski, Frauen an der Spitze schweizerischer Grossunternehmen: Eine historische Analyse der Geschlechterungleichheiten. *Social Change in Switzerland*. Retrieved from <http://socialchangeswitzerland.ch/?p=1029>

Copyright



Creative Commons: Attribution CC BY 4.0. Der Inhalt unter der Creative-Commons-Lizenz darf von Drittpersonen unter den folgenden, von den Autoren definierten Bedingungen verwendet werden: Sie dürfen das Material teilen, kopieren, frei nutzen und in jeder Form verbreiten, unter der Bedingung, dass die Urheberschaft dabei genannt wird.

Zusammenfassung

Der jüngste Vorschlag des Bundesrats, Frauenquoten in schweizerischen Unternehmen einzuführen, sorgt für heftige Diskussionen. Dieser Artikel behandelt diese Frage in einer historischen Perspektive und untersucht die Faktoren, die dazu beitrugen, Frauen dauerhaft von Machtpositionen in den grössten Firmen auszuschliessen. Während des grössten Teils des 20. Jahrhunderts stellten die schweizerischen Wirtschaftseliten eine Männerbastion dar. Die Rekrutierung der Führungskräfte folgte einer Logik der Kooptation und des «unter sich» und erlaubte es, Frauen fast vollständig auszuschliessen. Nach der Einführung des Frauenstimmrechts gelang es in den 1970er Jahren einigen politisch aktiven Frauen, eine erste Bresche zu schlagen und Positionen an der Spitze von Grossverteilern zu übernehmen. Ab den 1990er Jahren trugen zwei Faktoren zur allmählichen Feminisierung von Verwaltungsräten bei: Einmal förderte der Bund eine Gleichstellungspolitik in den bundesnahen Betrieben. Weiter trug die Internationalisierung der Wirtschaft dazu bei, den nationalen Zusammenhalt der Wirtschaftseliten zu schwächen. Frauen traten nun in die Führungen einiger multinationaler Konzerne ein. Im Vergleich mit anderen europäischen Ländern bleibt die Schweiz allerdings klar im Rückstand.

Einleitung

Im Dezember 2015 stellte der Bundesrat ein Projekt vor, dass eine Frauenquote in schweizerischen Unternehmen einführen soll¹. Angestrebt wird ein Frauenanteil von 30% in den Verwaltungsräten und von 20% in den Generaldirektionen. Bereits zwei Jahre zuvor hatte der Bundesrat beschlossen, dass der Frauenanteil in den Verwaltungsräten der bundesnahen Betrieben und Anstalten auf 30% zu erhöhen sei². Diese unterschiedlichen Vorstösse, die sich aus dem beträchtlichen Rückstand der Schweiz bei der Vertretung von Frauen in den höchsten Firmenfunktionen erklären, stiessen auf heftigen Widerstand privatwirtschaftlicher Kreise, die kaum geneigt waren, sich ihr Verhalten von öffentlichen Behörden diktieren zu lassen. Auch unter Frauen herrscht in dieser Frage keine Einigkeit: Einige befürchten, dass Quoten ihre Kompetenzen diskreditieren könnten.

Dennoch sprechen sich viele Stimmen für Quoten aus. Entsprechende Normen bestehen bereits in einer Mehrheit der europäischen Länder. Sie folgen darin dem Beispiel von Norwegen, das in dieser Frage eine Pionierrolle innehat. Häufig wird dabei argumentiert, dass eine grössere Vielfalt im Verwaltungsrat einer Firma helfen könne, die Leistungsfähigkeit zu verbessern und damit die Gewinne zu steigern. Das Geschlecht ist dabei nur ein Aspekt einer Problematik, die auch die ethnische Dimension betrifft. Dies ist vor allem in den USA der Fall, wo die Herrschaft einer fast ausschliesslich weissen, männlichen und protestantischen Wirtschaftselite zunehmend unter Beschuss kommt. Die Problematik der «Diversität» nimmt zudem einen wichtigen Platz in der akademischen Forschung ein, dies vor allem im Bereich der Betriebswirtschaft (z.B. Campbell & Minguez-Vera 2008; zur Schweiz Ruigrok et al. 2007).

Sowohl die öffentlichen als auch die akademischen Debatten über die «Diversität» werfen zwei Hauptprobleme auf. Zunächst tragen sie häufig dazu bei, gewisse Stereotypen über die Geschlechterunterschiede zu reproduzieren (Due Billing & Alvesson 2000; Landrieux-Kartochian 2005). Dabei handelt es sich um dieselben Stereotypen, welche lange dafür verwendet wurden, Frauen von Machtpositionen fernzuhalten. Bezeichnenderweise spricht etwa die Vorstellung, wonach Frauen weniger dazu neigten, Risiken einzugehen oder weniger kompetitiv als Männer seien, nun plötzlich für sie. Die Finanzkrise von 2008, die vielfach als die Folge des Verhaltens einer unverantwortlichen und unvorsichtigen männlichen Elite interpretiert wurde (Prügl 2012), begünstigte diese Kehrtwende. Überdies beschränkt sich diese Debatte auf den aktuellen Zeitabschnitt und umgeht damit die politischen und historischen Faktoren, welche dazu beigetragen haben, Frauen dauerhaft von Machtpositionen auszuschliessen und dazu geführt haben, Eigenschaften, die als typisch weiblich oder männlich gelten, sozial zu konstruieren.

Unser Beitrag versucht, diesen Schwächen zu begegnen, indem er die Präsenz von Frauen in den Führungspositionen der 110 grössten schweizerischen Unternehmen zwischen 1910 und 2010 analysiert. Damit soll die erst in letzter Zeit erfolgte, bescheidene Integration von Frauen in Unternehmensführungen besser verstanden werden. Im Anschluss an die Studien von Eelke Heemskerk und Meindert Fennema (2014) über den niederländischen Fall bezeichne ich diese Integration als eine Form der Demokratisierung der Elite.

¹ <http://www.ejpd.admin.ch/ejpd/de/home/aktuell/news/2015/2015-12-04.html>

² <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-50856.html>

Quellen und Methode

Diese Studie entstand im Anschluss an ein vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) finanziertes, vor 10 Jahren begonnenes Forschungsprojekt mit dem Titel «Die schweizerischen Eliten im 20. Jahrhundert – ein nicht abgeschlossener Differenzierungsprozess?». ³ In diesem Rahmen entstand eine Datenbank, welche die wirtschaftlichen, politischen, administrativen und akademischen Eliten während sechs Stichjahren im 20. Jahrhundert und zu Beginn des 21. Jahrhunderts erfasst: 1910, 1937, 1957, 1980, 2000 und 2010. Die in diesem Beitrag präsentierten Daten und Analysen stützen sich auf diese Datenbank, welche momentan Angaben zu rund 23'000 Personen enthält und durch verschiedene laufende Forschungsprojekte weiter ergänzt wird. ⁴

Im Anschluss an die Arbeiten von C. Wright Mills (1969) definieren wir Eliten als die Gesamtheit der Personen, welche dank ihrer Stellung und ihrer Entscheidungsmacht die Entwicklung der Gesellschaft zu beeinflussen vermögen. Die Wirtschaftseliten umfassen die Leitungen der 110 grössten schweizerischen Unternehmen ⁵ in den sechs ausgewählten Jahren – bestimmt aufgrund von Umsatz, Börsenkapitalisierung und Anzahl der Beschäftigten. Für jedes Unternehmen und jedes Datum identifizierten wir die Hauptakteure, welche die strategische und operative Führung des Unternehmens beeinflussen, das heisst die Mitglieder des Verwaltungsrats und die Geschäftsführer (Generaldirektor und Delegierter des Verwaltungsrats). Schliesslich beruht diese Studie auf der in der Tabelle 1 präsentierten Stichprobe.

Tabelle 1. Stichprobe der Führungspersonen der 110 grössten Schweizer Unternehmen, 1910-2010

	1910	1937	1957	1980	2000	2010
Geschäftsführer	133	153	145	112	113	114
Verwaltungsratsmitglieder	676	586	683	775	744	771
Total	809	739	828	887	857	885

Personen, die zugleich eine Funktion als Direktionsleiter und Verwaltungsratsmitglied innehaben, wurden nur in der ersten Kategorie erfasst.

Für alle in der oben erwähnten Stichprobe erfassten Personen wurden Angaben zum Geschlecht und zur Nationalität in die Datenbank eingegeben. Im Übrigen wurden vertiefte Forschungen zu den Frauen durchgeführt, wobei unterschiedliche Quellen wie das *Historische Lexikon der Schweiz*, die *Schweizerischen Geschlechterbücher*, Zeitungsartikel und – für den jüngsten Zeitabschnitt – die Webseiten der Unternehmen ausgewertet wurden.

Ein Jahrhundert des Ausschlusses

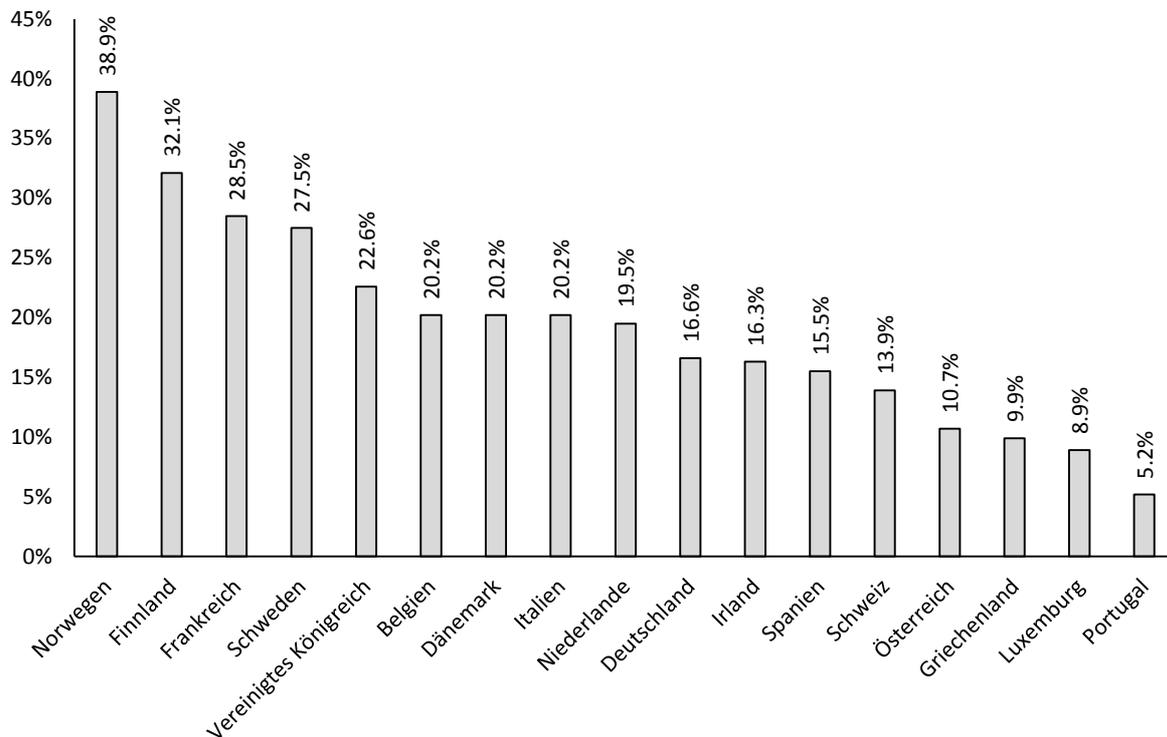
Der Ausschluss der Frauen aus den verschiedenen Sphären der Macht wurde in vielen Studien belegt (für das 20. Jahrhundert, siehe z.B. Duby & Perrot 1992). Im Bereich der Wirtschaft bleibt dieser Ausschluss auch heute noch sehr stark. So ermittelte eine kürzlich von der Wirtschaftsberatungsfirma Egon Zehnder (2014) durchgeführte Studie den Frauenanteil in den Führungsorganen der grössten Unternehmen in 17 europäischen Ländern. Sie schätzt den Durchschnitt auf 20.3%, wobei grosse Unterschieden zwischen den Ländern bestehen (vgl. Grafik 1).

³ Ich danke allen meinen Kollegen, die an diesem Projekt beteiligt waren und besonders Felix Bühlmann, Thomas David, André Mach und Pierre Eichenberger für ihre Kommentare zu diesem Beitrag. Mein Dank geht auch an Patricia Pacheco Delacoste für ihre Durchsicht des Beitrags.

⁴ Für weitere Informationen vgl. die Website des « Observatoire des élites suisses » (Obelis), zu dem die verschiedenen, in den abgeschlossenen und laufenden Projekten involvierten ForscherInnen zu den schweizerischen Eliten gehören: www.unil.ch/obelis/home. Ein Teil der in diesem Beitrag verwendeten Datenbank kann dort abgerufen werden.

⁵ Für weitere Angaben siehe David et al. (2015: 477-501), wo sich für jedes Jahr eine detaillierte Liste der Unternehmen findet.

Grafik 1. Frauenanteil (in Prozent) in den Verwaltungsräten der grössten europäischen Unternehmen nach Land, 2014



Quelle: Egon Zehnder (2014: 14)

Um die heutige Lage zu verstehen, ist es notwendig, die historische Entstehung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung zu untersuchen. Die Industrialisierung begann Mitte des 18. Jahrhunderts in England und dehnte sich ab dem folgenden Jahrhundert auf die sogenannten «entwickelten» Länder aus. Damals entstand eine Trennung von Haushalt und Arbeitsplatz und eine geschlechtsspezifische Rollentrennung. Die bezahlte Arbeit wurde zunehmend zu einer Männerangelegenheit, während Frauen auf den Haushalt, auf die unbezahlte Hausarbeit oder auf «zweitrangige» Anstellungen (Scott 1991: 492) verwiesen wurden. Die Rolle der Hausfrau kristallisierte sich in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts heraus: Die bürgerlichen Eliten trugen dazu bei, dass die Tätigkeiten von Frauen zunehmend auf die Privatsphäre beschränkt und mit dem weiblichen Geschlecht gewisse Eigenschaften auf Kosten anderer assoziiert wurden. So galt etwa die Sensibilität stärker als eine weibliche Qualität als die Intelligenz (Sohn 1992). Selbst wenn die Präsenz von Frauen auf dem Arbeitsmarkt nach dem Zweiten Weltkrieg kontinuierlich zunahm, bestand die im vorherigen Jahrhundert errichtete geschlechtsspezifische Arbeitsteilung weiter. Die Frauen fanden sich in erster Linie in gewissen als «weiblich» angesehenen Wirtschaftszweigen oder auf den unteren Hierarchiestufen wieder.

Diesen generellen Tendenzen entging auch die Schweiz nicht: Bis in die 1980er Jahre waren weniger als 2% der Angehörigen der Wirtschaftseliten Frauen (vgl. Tabelle 2). Seit der Jahrhundertwende steigt ihre Präsenz in den Verwaltungsräten der Grossunternehmen zwar sichtbar an, bleibt aber nach wie vor schwach. Von den operativen Führungspositionen blieben die Frauen über den ganzen hier betrachteten Zeitraum weitgehend ausgeschlossen. Ihre Lage verbesserte sich im Verlauf des letzten Jahrzehnts nur sehr leicht.

Tabelle 2. Frauenanteil (in Prozent) in den Führungen der 110 grössten Schweizer Unternehmen, 1910-2010

	1910	1937	1957	1980	2000	2010
Geschäftsführer	0.0%	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%	2.6%
Verwaltungsratsmitglieder	0.6%	0.8%	0.7%	2.2%	8.2%	9.8%
Total	0.5%	0.8%	0.6%	1.9%	7.1%	8.9%

Einige besondere Merkmale der Schweiz trugen zu diesem starken Ausschluss von Frauen bei (siehe Mach et al. 2016, Kap. 2). Einmal beruhte die Rekrutierung der Wirtschaftsführer auf einem System der Kooptation, die sich auf eine Logik des «unter-sich» stützt: die bisherigen Mitglieder wählen Personen aus, die denselben sozialen Kategorien angehören wie sie selbst. Dies geht somit auf Kosten der Frauen, aber auch von Personen mit tieferer sozialer Herkunft. Die Bedeutung des militärischen Rangs in diesem Prozess – so lässt sich eine Übervertretung von Offizieren in den Wirtschaftseliten beobachten – stellt ebenfalls ein Hindernis für Frauen dar, da der Militärdienst nur für Männer obligatorisch ist. Schliesslich führte die Tatsache, dass die Frauen bis anfangs der 1970er Jahre auf Bundesebene vom aktiven und passiven Wahlrecht ausgeschlossen waren, dazu bei, diese auf die Privatsphäre einzuschränken.

Der Familienkapitalismus und die unsichtbare Rolle der Frauen

Die wenigen Frauen, welche in der ersten Hälfte des 20. Jahrhundert Zugang zu den Verwaltungsräten der grossen Schweizer Unternehmen fanden, verfügen über ein gemeinsames Merkmal: Sie waren alle mit der Familie verbunden, welche die Firma kontrollierte. So gehörte beispielsweise 1910 Elise Hoffmann dem Verwaltungsrat der Basler Chemieunternehmung Roche an, die von ihrem Sohn und ihrem Mann gegründet wurde. Als seltenerer Fall leitete Else Selve-Wieland anfangs der 1930er Jahre die Metallfabrik Selve in Thun, dies nach dem Tod ihres Mannes Walther, der das Unternehmen von seinem Vater Gustav Selve (1842-1908) geerbt hatte. Im Allgemeinen gehörten aber selbst Frauen, die Anteile der Gesellschaft geerbt hatten, nicht den Entscheidungsorganen der Familienunternehmung an.

Trotz dieser Abwesenheit spielten Frauen eine sehr wichtige Rolle in der Reproduktion des Familienkapitalismus. Diese war aber informeller Natur und ist damit schwierig zu fassen (vgl. zu dieser Frage Nordlund Edvinsson 2016). Einerseits pflegten und entwickelten Frauen aus Unternehmerfamilien die gesellschaftlichen Netzwerke der Familie über die Organisation grosser Empfänge und philanthropische Tätigkeiten. Andererseits trugen sie dazu bei, Allianzen zwischen den Unternehmerdynastien zu schliessen und zu verstärken. So heirateten Männer aus einflussreichen Familien meistens Frauen desselben sozialen Rangs. Diese «gezielte Heiratspolitik» (Sarasin 1998, 103) ermöglichte ihnen gleichzeitig das Familienvermögen zu erhalten oder zu vergrössern und den Zusammenhalt ihrer sozialen Gruppe zu bewahren. Veranschaulichen lässt sich dies etwa am Beispiel der Heirat von Louis von Planta (1917-2003) und Anne-Marie Ehinger: der Bräutigam wirkte als Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats bei Ciba-Geigy, die Braut war die Tochter von Mathias Ehinger, dem ehemaligen Präsidenten des Verwaltungsrats der Basler Privatbank Ehinger. Diese Bündnisstrategien spielen eine entscheidende Rolle in der Reproduktion der herrschenden Klasse und erlaubten es auch, im Fall des Fehlens eines männlichen Erbens die Unternehmung einem Schwiegersohn zu übertragen und damit ihren familiären Charakter fortzuführen.

Das Frauenstimmrecht als Wendepunkt

1971 – und somit mehr als 120 Jahre nach den Männern – erhielten die Frauen das aktive und passive Wahlrecht auf Bundesebene (vgl. Studer 1996). Die späte Einführung dieses Grundrechts, namentlich im Vergleich mit den anderen europäischen Ländern, hatte Auswirkungen über den politischen Bereich hinaus. So konzentrierten sich die Forderungen der Frauenbewegung bis anfangs der 1970er Jahre auf das Frauenstimmrecht und vernachlässigten dabei beispielsweise die Sozialgesetzgebung (Schulz 1994). Dies verstärkte die Hindernisse, auf welche Frauen auf dem Arbeitsmarkt stiessen. Bekanntlich war die schweizerische Gesetzgebung besonders bei der Unterstützung der Mütter im Rückstand. Die Mutterschaftsversicherung trat erst 2005 in Kraft.

Die Ausdehnung des «allgemeinen» Stimmrechts auf die Frauen 1971 begünstigte einen Demokratisierungsprozess im Wirtschaftsbereich. Anfangs der 1980er prägen zwei im Vergleich zu den vorherigen Jahrzehnten gewichtige Veränderungen die Präsenz von Frauen in den Führungsorganen der grössten Unternehmen: Sie sind zahlreicher und haben ein neues Profil. Namentlich erhielten mehrere aus der politischen Sphäre stammende und häufig für feministische Anliegen engagierte Frauen Zugang zu Machtpositionen in Unternehmen, die sich nicht im Besitz einer Familie befanden. Dies war etwa bei Annie Dutoit (1909-1999) der Fall, einer Rechtsanwältin, die selbst ihr Studium finanziert hatte. 1968 wurde sie als Mitglied der Liberalen Partei zur ersten weiblichen Präsidentin des Gemeinderats von Lausanne gewählt. 1972 trat sie in den Verwaltungsrat des Warenhauses "Innovation" ein und übernahm 1979 dessen Präsidium.

Zwar öffnete sich die Welt der Grossunternehmen somit langsam für Frauen, doch blieb diese Öffnung auf einen besonderen Wirtschaftssektor beschränkt: auf Grossverteilern im Detailhandel. In der Tat waren 1980 von den 17 erfassten Frauen 13 wie Annie Dutoit in dieser Branche zu finden. So traten Frauen bei Coop und Jelmoli (damals das grösste Schweizer Unternehmen im Kleiderversandhandel), bei der Union Schweizerische Einkaufsgesellschaft Olten (USEGO – einer von gewerblichen Detailhandelsfirmen getragene Genossenschaft) in die Verwaltungsräte ein. Bei der Migros fanden sich 1980 nicht weniger als fünf Frauen im Verwaltungsrat. Die Leitungen dieser Betriebe, deren Zielgruppe ein vorwiegend weibliches Publikum – die Hausfrauen – waren, erhofften sich wahrscheinlich, mit der Nomination von Frauen in den Verwaltungsrat ihre Kundinnen besser zu verstehen und so die Profite zu verbessern.

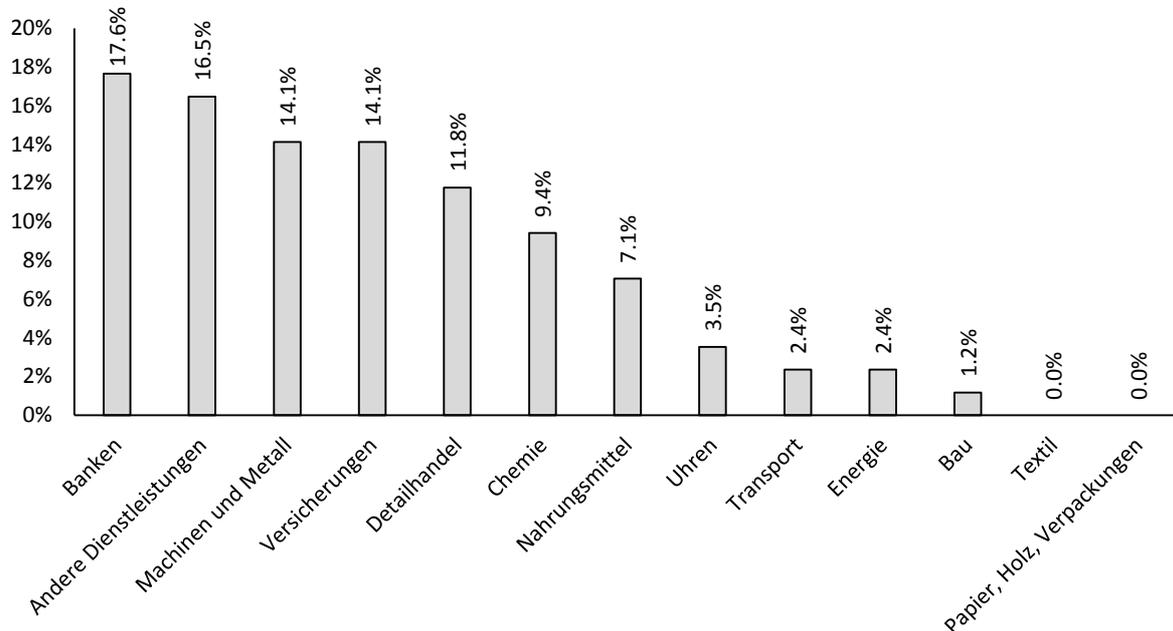
Die wirtschaftliche Globalisierung und die Erhöhung der Frauenpräsenz

In den 1990er Jahren wurde das schweizerische System der *Corporate Governance* von tiefgreifenden Veränderungen geprägt, die zu einer wachsenden Präsenz von Frauen in den Wirtschaftseliten beitrugen. Die Schweiz, die bisher zu den koordinierten Marktwirtschaften gehörte, näherte sich im Zug der beschleunigten wirtschaftlichen Globalisierung dem liberalen Modell an (David et al. 2015). Der Familienkapitalismus erlebte mit dem Entstehen des Finanzkapitalismus einen gewissen Niedergang (Ginalski 2015). Das Profil der Eliten veränderte sich und nationale Ressourcen, wie ein Offiziersrang, verloren gegenüber den „internationalen Kompetenzen“ an Bedeutung (Bühlmann et al. 2013).

Diese unterschiedlichen Veränderungen trugen dazu bei, den Zusammenhalt der alten Wirtschaftseliten zu schwächen und ermöglichten den Aufstieg neuer, bisher ausgeschlossener Gruppen von Akteuren. In erster Linie profitieren von diesem Prozess die Ausländer: Nachdem diese seit dem Ersten Weltkrieg und bis in die 1980er Jahre jeweils nur 5% der Führungspersonen der 110 grössten schweizerischen Firmen ausmachten, betrug deren Anteil 2010 35.5%. Dennoch gelang es im Zuge dieser Entwicklung auch Frauen, die in den 1970er Jahren geschlagene Bresche zu verbreitern. Es lässt sich in den folgenden Jahrzehnten eine kontinuierliche Zunahme von Frauen in den Entscheidungsorganen der grössten Unternehmen feststellen. Ihr Anteil stieg von 1,9% im Jahr 1980 auf 8,9% im Jahr 2010 (siehe Tabelle 2 weiter oben). Somit hatten 33,6% dieser Firmen

mindestens eine Frau im Verwaltungsrat. Zudem blieben die Frauen nun nicht mehr auf den Detailhandelssektor beschränkt (Grafik 2).

Grafik 2. Verteilung der in den 110 Schweizer Unternehmen präsenten Frauen nach Wirtschaftssektor, 2010



Generell sind Frauen in den bundesnahen Betrieben des Dienstleistungssektors besser vertreten, da diese Betriebe eher dazu neigen, eine Gleichstellungspolitik einzuführen. Der Anteil der Frauen im Verwaltungsrat der Post beträgt so heute 33%. Zudem führten einige multinationale Konzerne der Maschinenindustrie, der Chemie oder des Finanzwesens (Banken und Versicherungen) Strategien des *Diversity Managements* ein, welche ebenfalls zu einer Feminisierung der Verwaltungsräte beitrugen. Äusserst selten übernahmen Frauen sogar den Spitzenposten einer Konzernleitung, so etwa Magdalena Martullo-Blocher (geboren 1969). Sie wurde 2004, nachdem ihr Vater Christoph Blocher anlässlich seiner Wahl in den Bundesrat seine Anteile an der Firma seinen vier Kindern verkauft hatte, Generaldirektorin der Ems Chemie. 2016 wurde Monika Ribar (geboren 1951) als erste Frau zur Präsidentin des Verwaltungsrats der SBB gewählt, wo sie Ulrich Gygi folgte. Ihre Nomination stiess intern auf viel Kritik: Trotz ihrer ausgewiesenen Berufserfahrung als Generaldirektorin der Logistik- und Transportgruppe Panalpina gab es Stimmen, die versuchten, Monika Ribar als «Quotenfrau» zu diskreditieren. Beide Beispiele stellen allerdings Ausnahmen dar, welche die Regel bestätigen, wonach Frauen im Allgemeinen von solchen Funktionen ausgeschlossen bleiben.

Schlussfolgerungen

Auch heute noch stellen die schweizerischen Wirtschaftseliten eine Männerbastion dar, in welcher der Ausschluss von Frauen stark verwurzelt bleibt. Sicher lässt sich die Untervertretung von Frauen in den höchsten Führungsposten des Privatsektors auch jenseits der Schweizer Grenze beobachten (vgl. Blanchard et al. 2009). Doch die Schweiz bleibt besonders stark im Rückstand. Das anhaltende Fehlen von Frauen an der Spitze der Grossunternehmen erklärt sich teilweise durch historische Faktoren. So spielten die Bedeutung der Armee im Rekrutierungsprozess der Wirtschaftseliten, der auf einem Kooptationssystem beruht und die Tatsache, dass bis anfangs der 1970er Jahre nur die Männer das aktive und passive Wahlrecht auf Bundesebene genossen, eine entscheidende Rolle.

Während des grössten Teils des 20. Jahrhunderts gehörten die wenigen in Verwaltungsräten sitzenden Frauen zu den Besitzerfamilien des Unternehmens. In dieser vom Familienkapitalismus geprägten Periode blieb die wichtigste Rolle der Frauen allerdings auf die Privatsphäre beschränkt, wo sie als Mütter und Ehefrauen die Übertragung der Machtfunktionen innerhalb der Firmen sicherstellten. Die Ausdehnung des «allgemeinen» Stimmrechts auf die Frauen bildete einen Wendepunkt und trug zur Demokratisierung des Machtzugangs in der wirtschaftlichen Sphäre bei. Seit den 1970er Jahren stiegen mehrere Frauen, die zuvor eine politische Karriere absolviert hatten und für die Sache der Frauen engagiert waren, in die Verwaltungsräte von Betrieben ein, die nicht im Familienbesitz waren. Die 1990er Jahren stellten einen weiteren Wendepunkt dar: Der Druck der Globalisierung und Internationalisierung der Wirtschaft stellte das ehemalige Modell der schweizerischen *Corporate Governance* in Frage und erlaubte es den Frauen, die von ihren Vorläuferinnen in den 1970er Jahren geschlagene Bresche etwas breiter zu machen. Obschon der Frauenanteil in den Verwaltungsräten Ende des 20. Jahrhunderts bedeutend gestiegen war, blieben Frauen von der Spitze der Konzernleitungen, wo sich die Macht konzentriert, weitgehend ausgeschlossen.

Im Vergleich zu anderen westlichen Ländern, bleibt die Feminisierung der Verwaltungsräte in der Schweiz schwach. Die schweizerischen Behörden, der Tradition der staatlichen Nichteinmischung treu bleibend, schlugen erst spät die Einführung von Quoten vor. Die Frage, ob das aktuelle, in diese Richtung gehende Projekt gegen die heftigen Widerstände aus der Privatwirtschaft bestehen kann, bleibt offen. Das Risiko ist hoch, dass die Gleichstellung von Männern und Frauen noch lange nicht erreicht wird.

Bibliographie

- Blanchard, Soline et al. (2009). «Les femmes cadres et dirigeantes d'entreprise en Europe. De la sous-représentation aux politiques de promotion de l'égalité dans la prise de décision économique», *Informations sociales* 1 (151), S. 72-81.
- Bühlmann, Felix et al. (2013). «Cosmopolitan Capital and the Internationalization of the Field of Business Elites: Evidence from the Swiss Case», *Cultural Sociology* 7 (2), S. 211-229.
- Campbell, Kevin und Minguez-Vera, Antonio (2008). «Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance», *Journal of Business Ethics* 83, S. 435-451.
- David et al. (2015). *De la «Forteresse des Alpes» à la valeur actionnariale. Histoire de la gouvernance d'entreprise suisse (1880–2010)*, Zürich: Seismo.
- Duby, Georges und Perrot, Michèle (1992). *Histoire des femmes en occident*. Vol. 5, «Le XXe siècle», dirigé par Françoise Thébaud, Paris: Plon.
- Due Billing, Yvonne und Alvesson, Mats (2000). «Questioning the Notion of Feminine Leadership: a Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership », *Gender, Work and Organization* 7 (3), S. 144-157.
- Egon Zehnder (2014). *European Board Diversity Analysis*, Egon Zehnder International, Inc.
- Ginalski, Stéphanie (2015). *Du capitalisme familial au capitalisme financier? Le cas de l'industrie suisse des machines, de l'électrotechnique et de la métallurgie au 20^e siècle*, Neuchâtel: Alphil.
- Heemskerk, Eelke und Fennema, Meindert (2014). «Women on Board. Female Board Membership as a Form of Elite Democratization», *Enterprise and Society* 15 (2), S. 252-284.
- Jost, Hans-Ulrich et al. (Hg.) (1994). *La politique des droits. Citoyenneté et construction des genres aux 19^e et 20^e siècles*, Paris: Kimé.
- Landrieux-Kartochian, Sophie (2005). «Femmes et performance des entreprises, l'émergence d'une nouvelle problématique», *Travail et Emploi* 102, S. 11-20.
- Mach, André et al. (2016). *Les élites économiques suisses au 20^e siècle*, Neuchâtel: Alphil.
- Mills, Charles Wright (1962): *Die amerikanische Elite: Gesellschaft und Macht in den Vereinigten Staaten*, Hamburg: Holsten.
- Nordlund Edvinsson, Therese (2016). «Standing in the shadow of the corporation: women's contribution to Swedish family business in the early twentieth century», *Business History* 58 (4), S. 532-546.
- Prügl, Elisabeth (2012). «“If Lehman Brothers Had Been Lehman Sisters...”: Gender and Myth in the Aftermath of the Financial Crisis », *International Political Sociology* 6, S. 21-35.
- Ruigrok, Winfried et al. (2007). «Nationality and Gender Diversity on Swiss Corporate Boards», *Corporate Governance* 15 (4), S. 546-557.
- Sarasin, Philipp (1997): *Stadt der Bürger. Bürgerliche Macht und städtische Gesellschaft, Basel 1846 - 1914*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Scott, Joan W. (1991). «La travailleuse». In Duby, Georges et Perrot, Michèle (Hg.), *Histoire des femmes en occident*, vol. 4, « Le XIX^e siècle », dirigé par Geneviève Fraisse et Michèle Perrot, Paris: Plon, S.479-531.
- Schulz, Patricia (1994). «Une combinaison délétère, ou la néfaste interaction pour les femmes du droit public et du droit privé, en droit suisse». In Jost et al. (Hg.), *La politique des droits. Citoyenneté et construction des genres aux 19^e et 20^e siècles*, Paris: Kimé, S.. 129-144.

Sohn, Anne-Marie (1992). «Entre deux guerres. Les rôles féminins en France et en Angleterre», in Duby, Georges et Perrot, Michèle, *Histoire des femmes en occident*. Vol. 5, « Le XXe siècle », dirigé par Françoise Thébaud, Paris: Plon, S. 91-113.

Studer, Brigitte (1996). «“L’Etat c’est l’homme” : politique, citoyenneté et genre dans le débat autour du suffrage féminin après 1945», *Schweizerische Zeitschrift für Geschichte* 46: 356-382.

Schriftenreihe *Social Change in Switzerland*: vorige Ausgaben

Der Wandel der Eliten in der Schweiz

Felix Bühlmann, Marion Beetschen, Thomas David, Stéphanie Ginalski & André Mach
N°1, Juli 2015

Die Entwicklung der Einkommensungleichheit in der Schweiz

Ursina Kuhn & Christian Suter
N°2, Oktober 2015

Berufswünsche der Jugendlichen in der Schweiz: stereotype Rollenbilder und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Lavinia Gianettoni, Carolina Carvalho Arruda, Jacques-Antoine Gauthier, Dinah Gross & Dominique Joye
N°3, November 2015

Der Wahlentscheid der Arbeiter in der Schweiz, 1971-2011

Line Rennwald & Adrian Zimmermann
N°4, Februar 2016

Soziale Mobilität in der Schweiz im 20. Jahrhundert: zwischen Demokratisierung der Bildung und Fortbestand der Klassenungleichheiten

Julie Falcon
N°5, Mai 2016

Beschäftigungs- und Lohnperspektiven nach einer Berufslehre

Mailys Korber & Daniel Oesch
N°6, Juni 2016