

# Die Chancen für eine Erhöhung des Frauenanteils in den Chefetagen stehen gut

Die Vorzeichen sind so positiv wie noch nie. Dennoch finden wir an der Spitze der 100 führenden Arbeitgeber nur sehr wenige Frauen. Trotz weit gehender, intensiver Massnahmen für eine bessere Durchmischung von Frauen und Männern in Führungsteams hat sich der Frauenanteil in den letzten zehn Jahren von knapp 3% auf erst 6% erhöht. Der jährlich erscheinende Schillingreport zeichnet gleichwohl ein optimistisches Bild für die Zukunft von Frauen in Top-Management-Positionen.

Kasten 1

## Transparenz an der Spitze

Die Guido Schilling AG untersucht im Schillingreport seit dem Jahr 2006 die rund 100 grössten Schweizer Unternehmen bezüglich Zusammensetzung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats sowie verschiedener Aspekte ihrer Geschäftsleitungsmitglieder und der VR-Mitglieder. Der Schillingreport beinhaltet weiter alle Unternehmen des Swiss Market Index (SMI), welche zusammen mit den Untergruppen Frauen, Ausländer, CEOs und Verwaltungsratspräsidenten gesondert untersucht werden. Der aktuelle Report kann kostenlos bestellt werden unter [www.schillingreport.ch](http://www.schillingreport.ch).



**Guido Schilling**  
Managing Partner guido schilling ag

Die Daten über die detaillierte Zusammensetzung des Top-Managements bei den 114 grössten Arbeitgebern wurden erstmals 2006 erhoben. Waren damals neben 799 Managern nur gerade 32 Managerinnen tätig, so kommen 2014 50 Frauen auf 802 Männer. Die Auswertung zeigt, dass Frauen von den Unternehmen aktiv gefördert werden, sind diese doch im Durchschnitt 49-jährig und somit zwei Jahre jünger als ihre männlichen Geschäftsleitungscollegen. 60% der Frauen werden unternehmensintern in die Geschäftsleitungen befördert. Während die intern beförderten männlichen Top-Manager im Durchschnitt zwölf Jahre im Unternehmen tätig sind, bevor sie in das oberste Führungsgremium berufen werden, so schaffen es ihre Kolleginnen bereits innerhalb von neun Jahren. Auch wenn die Zahlen noch bescheiden sind: Ein gewisser Trend ist erkennbar. Rechnet man die Entwicklung der letzten Jahre auf die kommenden 20 Jahre hoch, ist im Jahr 2034 mit einem Frauenanteil von rund 20% im Top-Management zu rechnen. Doch die ausserordentliche Veränderung und Verstärkung aller Begleitfaktoren für eine Begünstigung von Frauenkarrieren in der jüngeren Vergangenheit lassen auf deutlich mehr hoffen.

## Firmen mit Karriereperspektiven werden profitieren

Innerhalb sehr kurzer Zeit haben sich die Anteile von sehr gut ausgebildeten jungen Frauen signifikant erhöht. 1990 schlossen 33,1% Frauen mit einem Lizentiat oder einem ETH-Diplom ab. Gemäss Bundesamt für Statistik lag der Frauenanteil bei den Masterabschlüssen 2012 bereits bei 51%. Die Unternehmen nutzen dieses Potenzial und rekrutieren ambitionierte Frauen für ihr Nachwuchskader, zumal die wissenschaftlich belegten besseren Resultate von durchmischten Führungsteams in den Firmen breite Akzeptanz finden. Hinzu kommt, dass die Unternehmen generell einen Mangel an Nachwuchskräften spüren. Weitsichtige Arbeitgeber haben erkannt, dass sie starke Zeichen zur Erhöhung des Frauenanteils in ihrem Unternehmen setzen müssen, um leistungsbereite junge

Frauen anzuziehen. Die Einstellung zu Beruf und Familie hat sich bei der Generation der 1980 und später Geborenen sehr positiv entwickelt. Junge Paare können sich durchaus vorstellen, Kinder und Beruf mittels zweier Teilzeitstellen unter einen Hut zu bringen. Für viele ist es auch denkbar, dass die Frau die «Ernährerrolle» übernimmt. Der Anfang eines gesellschaftlichen Wandels ist spürbar. Profitieren von dieser Entwicklung werden vor allem Unternehmen, die Frauen eine Karriere in der Schweiz bieten, da junge Managerinnen, die gleichzeitig Mütter sind, für ihre Laufbahn eine gewisse geografische Stabilität bevorzugen.

## Die grossen Unternehmen sind die Schrittmacher

Die SMI-Unternehmen sind mit 8% Frauen im Top-Management bezüglich Integration an der Unternehmensspitze am weitesten. Vielfach sind es die Grossunternehmen, die in der Förderung von Frauenkarrieren einen Spitzenrang einnehmen. So finden wir in deren unterem Management rund einen Drittel und im mittleren Management 20% bis 25% Frauen. Die grossen Unternehmen haben erkannt, dass sie dem Neubesetzungsprozess bei Kaderpositionen auf allen Stufen grosse Aufmerksamkeit beimessen müssen, wenn sie die Gender-Durchmischung steigern wollen.

Die 100 grössten Arbeitgeber besetzen 65% ihrer Positionen mit internen Führungskräften. Unternehmen, welche die Gender-Frage sehr stark gewichten, stellen internen Nachfolgekandidaten oft externe Führungsfrauen gegenüber. Dies erfordert eine vorausschauende Bearbeitung des Arbeitsmarktes, was dem Naturrell von Frauen entgegenkommt, stehen sie doch – wie allgemein bekannt – einem Stellenwechsel grundsätzlich viel kritischer gegenüber als ihre männlichen Kollegen. Unternehmen müssen ihr Interesse früh zeigen, damit sie eine Chance haben, das Vertrauen einer starken Kaderfrau zu gewinnen. So besteht Hoffnung, dass sich zukünftig die noch niedrigen Frauenanteile an der Spitze der Schweizer Unternehmen erfreulich und nachhaltig entwickeln werden.