

«Verlierer sind die heutigen Men's Only Clubs»

Wie lange dauert eine Karriere nach ganz oben? Warum schaffen das Frauen nur selten? Dazu Personalberater Guido Schilling.

Mit Guido Schilling sprach Caroline Freigang
07.03.2018

Guido Schilling



Schilling ist Managing Partner bei der Guido Schilling AG. Mit dem Schilling Report untersucht er seit 2006 jährlich die rund 100 grössten Schweizer Unternehmen bezüglich Zusammensetzung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates. (cfr) (Bild: ZVG)

Der jährliche Schilling-Report zeigt, dass die Gleichstellungsziele für Geschäftsleitungen von Schweizer Unternehmen noch immer in weiter Ferne sind. (Video: Tamedia/SDA)

Der Frauenanteil in Geschäftsleitungen ist von 8 auf 7 Prozent zurückgegangen. Unter den neuen Geschäftsleitungsmitgliedern finden sich sogar nur noch 8 Prozent Frauen, nach einem Rekordstand von 21 Prozent im letzten Jahr. Woran liegt das?

Guido Schilling*: Das liegt am Zusammenspiel vieler Faktoren. Letztes Jahr sind 27 Frauen in die Geschäftsleitung aufgestiegen und nur 11 Frauen gegangen (von den 118 grössten Schweizer Arbeitgebern). Dieses Jahr hatten wir 9 Frauen mehr, 11 sind gegangen. Darum ist der Frauenanteil gesunken. Hinzu kommt, dass sich die Definition der Geschäftsleitung je nach CEO ändert. Gewisse CEOs zählen Funktionen wie Kommunikation oder Personal, in die Frauen besonders oft aufsteigen, zur Geschäftsleitung – andere nehmen diese Funktionen wieder raus.

Der Frauenanteil stagniert in Geschäftsleitungen weiterhin auf sehr tiefem Niveau. Warum?

Das hat vor allem damit zu tun, dass es gar keine Frauen gibt, die in diese Positionen befördert werden könnten. Für die Geschäftsleitung werden meistens 70 bis 80 Prozent intern rekrutiert. Um Frauen zu rekrutieren, schauen **Unternehmen** derzeit in 80 Prozent der Fälle extern. Das zeigt, dass Firmen einen besonderen Effort machen, qualifizierte Frauen zu finden – diese aber intern noch nicht finden.

Das Problem besteht seit Jahren. Wieso hat sich bei der Nachfolgeplanung immer noch nichts verbessert?

Es braucht noch etwas Zeit. Die Pipeline an Führungsnachwuchs ist in den meisten Unternehmen prall gefüllt, wir sehen jedes Jahr eine Entwicklung. Die Frauen sind aber erst im mittleren Management angekommen und sind noch nicht bereit für

Frauenanteil in Geschäftsleitungen sinkt

Nach einem Anstieg im letzten Jahr ist der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen der grössten Schweizer Arbeitgeber 2018 wieder gesunken - und zwar von 8 auf 7 Prozent. Das zeigt der neue Schilling Report 2018.

Unter den neuen Geschäftsleitungsmitgliedern finden sich nur noch 8 Prozent Frauen, nach einem letztjährigen Rekordstand von 21 Prozent. 59 Prozent der untersuchten Unternehmen beschäftigen laut dem Bericht aktuell keine Frau in ihrer Geschäftsleitung.

Anteil in Verwaltungsräten gestiegen

Der Anteil Frauen in Verwaltungsräten ist derweil von 17 auf 19 Prozent gestiegen. Unter den neuen Verwaltungsräten befinden sich demnach 25 Prozent Frauen.

Funktionen in der Geschäftsleitung. Eine Karriere von ganz unten nach ganz oben dauert im Schnitt 17 Jahre. Um in die Geschäftsleitung aufsteigen zu können, müssen die Frauen zunächst vom mittleren Management ins Topmanagement gelangen. Trotz des Engagements der Firmen werden dazu noch fünf Jahre benötigt, bis erste Entwicklungen sichtbar werden.

Gibt es bei Unternehmen denn überhaupt Anreize, Frauen zu fördern?

Ja. In zehn Jahren werden die Babyboomer aus dem Arbeitsleben ausscheiden. Zudem kommen weniger ausländische Fachkräfte in die Schweiz. Sie werden in ihren Heimatländern gebraucht, die Migration ist so tief wie seit Jahrzehnten nicht mehr. Darum müssen Unternehmen auf Frauen setzen.

Umfrage

Halten Sie eine Frauenquote für sinnvoll?

- Ja, auf jeden Fall.
- Nein, auf keinen Fall.
- Eine Frauenquote bringt nur etwas, wenn fehlbare Unternehmen auch sanktioniert werden können.

Abstimmen

In den Verwaltungsräten sieht es anders aus: Hier ist der Frauenanteil auf 19 Prozent gestiegen. Wieso?

Auf der Ebene Verwaltungsrat ist es nur noch eine Frage vom Willen und der Motivation von Unternehmen, ob sie Frauen aufnehmen wollen. Es gibt hier genügend starke Frauenprofile.

Was ist hier anders, als bei den Geschäftsleitungen?

Für einen Verwaltungsrat muss nicht jeder Kandidat CEO gewesen sein. So können zum Beispiel Frauen, die Karriere bei einer Beratungsfirma oder einer Kanzlei gemacht haben, genau das Profil haben, das gesucht wird. Auch Universitätsprofessorinnen mit einem Spezialgebiet werden immer wieder in Verwaltungsräte berufen.

In der öffentlichen Verwaltung ist der Frauenanteil in Geschäftsleitungen von 14 auf 16 Prozent geklettert und damit deutlich höher. Was läuft hier besser?

Die öffentliche Hand hat früher angefangen, Frauen zu fördern. Ausserdem hat sie den Vorteil, über Berufsbilder zu verfügen, die stark Frauen ansprechen, etwa im Sozial- oder Gesundheitsdepartement. Ausserdem sind die Arbeitsbedingungen im öffentlichen Sektor oft besser als in der Privatwirtschaft. Die Arbeitszeiten sind geregelter, es gibt keine überraschenden Sitzungen am Abend, keine unerwarteten Reisen. In diesem Umfeld ist auch Teilzeit bereits viel verbreiteter.

Sind diese Strukturen nicht auf den Privatsektor übertragbar?

Auch hier haben Unternehmen begriffen, dass sie Programme brauchen, um Frauen zu halten, wenn diese Kinder kriegen. Frauen müssen zum Beispiel in Kaderprogrammen drinbleiben und an Anlässe eingeladen werden, auch wenn sie kinderbedingt ausfallen. Ausserdem ist der Staat erwacht und hat begriffen, dass es in allen Bereichen Strukturen braucht, in denen Frauen unterstützt werden. Zum Beispiel, dass die Auslagen für Kinderbetreuung von den Steuern abgezogen werden können.

Im öffentlichen Sektor ist der Anteil Frauen im Topkader von 14 auf 16 Prozent gestiegen. Dies resultiert laut dem Bericht dank 27 Prozent Frauen unter den Neuen.

Der Schilling Report 2018 umfasst die 118 grössten Arbeitgeber der Schweiz sowie den Bund und alle 26 Kantone. Es wurden 882 Geschäftsleitungs-, 816 Verwaltungsratsmitglieder sowie 1034 Führungskräfte des öffentlichen Sektors in die Untersuchung einbezogen. (cfr)

Artikel zum Thema

Verwaltungsrätin dringend gesucht



Infografik Beim Frauenanteil in den Verwaltungsräten hinkt die Schweiz anderen Industrieländern deutlich hinterher. Aktionärsvertreter und die Politik machen Druck. [Mehr...](#)

ABO+ Ernst Meier. 13.02.2018

Dämpfer für Frauen: Ständerat schickt Gesetz zurück

Video Der Bundesrat will grosse Unternehmen zu regelmässigen Lohngleichheits-Analysen verpflichten. Doch im Ständerat siegen die Kritiker. [Mehr...](#)
28.02.2018

Die Redaktion auf Twitter

Stets informiert und aktuell. Folgen Sie uns auf dem Kurznachrichtendienst.

@tagesanzeiger folgen

Dennoch haben viele familienfreundliche Vorschläge, wie ein Vaterschaftsurlaub, einen schweren Stand in der Politik.

Einen Vaterschaftsurlaub braucht es nicht. Viel wichtiger wäre die Möglichkeit auch für Männer, Teilzeit zu arbeiten. Ausserdem müssen Firmen lernen, dass auch jüngere Männer selbstbewusster werden und höhere Ansprüche haben, ihren Beitrag zur Familie zu leisten. Dies soll den Frauen ermöglichen, eine Berufslaufbahn zu haben.

In Teilzeit kommen trotzdem die wenigsten in eine Geschäftsleitungsposition.

Das wird sich ändern, denn an vielen Orten werden gute Führungskräfte fehlen. Wenn man gute Leute sichern will, muss man sie mit solchen Optionen abholen.

In Deutschland ist der Anteil Frauen in Geschäftsleitungen deutlich höher – dank einer Quote. Was spricht gegen eine Quote in der Schweiz?

Es braucht keine Quote, das regelt der Markt. In 5–7 Jahren, wenn die Frauen aus dem mittleren Management vorrücken, wird das Bild schon ganz anders aussehen. In weiteren 5–7 Jahren haben wir wohl die angepeilten 25 Prozent Frauen in der Geschäftsleitung. In den Verwaltungsräten werden wir in den nächsten 3–4 Jahren 30 Prozent erreichen.

Also müssen Firmen gar nichts unternehmen und das Problem löst sich von selbst?

Nein, aus meiner Sicht sind insbesondere die Unternehmen gefordert. Die bestehenden Programme müssen immer weiterentwickelt werden. Nicht alle haben Interesse an der Entwicklung. Es wird grosse Gewinner und Verlierer bei den Unternehmen geben.

Wer sind diese?

Verlierer sind die heutigen Men's Only Clubs, also Unternehmen, in denen Männer nur Männer befördern. Die werden zwar auch künftig bestehen bleiben, sie werden aber keine jungen, ambitionierten Männer mehr anziehen. Die wollen das nicht mehr.

Das kann ich mir nur schwer vorstellen.

Und doch werden Gewinnerfirmen die sein, die im Middle Management gut mit Frauen ausgestattet sind. Diese Unternehmen werden auch weiterhin Frauen anziehen – nicht zuletzt, weil die Frauen in höheren Positionen eine Vorbildfunktion einnehmen. Und junge Männer werden ebenfalls modernen Arbeitgebern den Vorzug geben. (Tages-Anzeiger)

Erstellt: 07.03.2018, 15:13 Uhr

Ist dieser Artikel lesenswert?

Ja

Nein

DER MENGE ZUHÖREN

Widget Topmarket

 Top Aktien	Swatch Group AG	+108% 
 Top Indizes	LafargeHolcim Ltd	+6% 
 Top Währungen	Swiss Re AG	+2% 
 Top Rohstoffe	UBS Group AG	-1% 
	SGS Ltd	-2% 

Letzter Stand: 14.03.2018, 09:12