



## Die «Top 100»-Unternehmen – eine reine Männerwelt auf der Führungsebene?

Von Doris Aebi

**Bereits zum zweiten Mal werden die grössten Arbeitgeber im Kanton Solothurn gelistet und vorgestellt – wiederum zeigt sich ein mageres Bild in Bezug auf die weiblichen Chefs: eine einzige Frau steht 99 Männern gegenüber. Was läuft hier falsch?**

Die beruhigende Nachricht voraus: der Kanton Solothurn steht nicht alleine da in dieser Sache. Die Schweiz generell schneidet schlecht ab und hat sich laut einer Studie des Weltwirtschaftsforums (WEF) im Vergleich zum Vorjahr noch verschlechtert, indem sie vom 26. auf den 40. Platz in der Rangliste des «Gender Gap Index» abrutschte – und dies ist die beunruhigende Nachricht. Zwar hat der Anteil an erwerbstätigen Frauen in den letzten Jahren stets zugenommen. Das schlechte Abschneiden der Schweiz ist vor allem auf die Geschlechterverteilung bei hochqualifizierten Stellen zurückzuführen, also genau auf das Bild, das sich auch im Kanton Solothurn zeigt. Die Männer besetzen generell die höheren Chargen, und auch im mittleren Management sind sie in der Mehrzahl, obwohl auf dieser Stufe zunehmend Frauen anzutreffen sind. Bei diesen Positionen handelt es sich in der Regel um Vollzeitstellen, während in den unteren Chargen der Anteil an Teilzeitstellen hoch ist – und diese werden grossmehrheitlich durch Frauen besetzt. An der Spitze der «Gender Gap Index»-Rangliste liegen seit Jahren Schweden, Norwegen, Finnland und Island, also Länder, die in gesellschaftspolitischer Hinsicht viel machen zur Vereinbarkeit von Beruf, Karriere und Erziehungsarbeit.

Frauen in Top-Positionen sind dort weniger dünn gesät als in der Schweiz. Bei uns überwiegen Kinder und Teilzeitarbeit, dort Kinder und Karriere, weil die Rahmenbedingungen dies ermöglichen.

Die Diskussion über die Gründe, weshalb bei uns nur wenige Frauen in höheren Positionen zu finden sind, zieht einen weiten Kreis. Sie führt von gesellschaftlichen Werthaltungen über die Politik, zu den Arbeitgebern und zu den Frauen selbst. Zu denjenigen

**«Gemischte Teams  
auf allen Stufen  
heisst die Losung.»**

Frauen, die in der Pipeline für Führungspositionen sind. Denn diese sind rar, und die Plätze in den oberen Etagen können kaum von Frauen besetzt werden, wenn diese bereits im Segment des unteren und mittleren Managements fehlen. Wir müssen also zunächst die Basis der Pyramide verbreitern und dann sicherstellen, dass uns die Frauen auf dem Weg an die Spitze der Pyramide nicht verloren gehen. Dies ist aber nicht so einfach, weil dazu ein Wertewandel notwendig ist, um mit folgenden Satzungen zu brechen:

- enge Konnotation zwischen Frau und Familienarbeit
- Unternehmenskulturen und -strukturen, welche auf mittleren und oberen Managementebenen eine Kompatibilität mit Familienaufgaben erschweren
- unterdotierte und oft teure familienexterne Betreuungsinfrastrukturen

Angesichts des mittlerweile stark gestiegenen formalen Bildungsniveaus und der zunehmenden Qualifikation der Frauen ist es wichtig, diesen Wertewandel aktiv voranzutreiben und die Durchlässigkeit der Frauen in der Pyramide zu verbessern. Gemischte Teams auf allen Stufen heisst die Losung. Dabei erhält dieser Wertewandel eine Beschleunigung durch den sich abzeichnenden Arbeitskräftemangel: mit jedem Jahr schreitet die demographische Alterung voran, die Schere zwischen der Erwerbsbevölkerung und der Rentnergeneration öffnet sich, sie hemmt das Wirtschaftswachstum und lässt die Kosten für die Sozialinstitutionen frappant ansteigen. Und auch die Rekrutierung von Arbeitskräften aus dem Ausland wird an ihre Grenzen stossen, weil viele andere europäische Länder mit den gleichen Problemen zu kämpfen haben. Die Politik ist deshalb gefordert, mit gutem Beispiel voranzugehen und die notwendigen Rahmenbedingungen zu setzen, damit der Wertewandel Realität werden kann.

Zur Autorin: Dr. Doris Aebi ist Mitinhaberin der Executive-Search-Firma «aebi+ kuehni ag – tailor-made solutions in recruiting», Zürich. Die promovierte Wirtschaftssoziologin war während sieben Jahren, zuletzt als Direktorin, im Finanzdienstleistungsbereich tätig. Aus der Einsicht heraus, wie wichtig die Besetzung von Managementpositionen ist, wechselte sie ins Executive Search. Doris Aebi ist zudem Vizepräsidentin des Verwaltungsrates des Migros Genossenschafts-Bundes und Mitglied des Fachhochschulrates Nordwestschweiz.

➔ [www.aebi-kuehni.ch](http://www.aebi-kuehni.ch)