

# «Engpass im System»

Guido Schilling erklärt im Interview mit m&k, was die Gründe sein könnten, dass sich die Wachstumskurve bei den Frauenanteilen in der Geschäftsleitung abflacht. Er sieht strukturelle Problematiken in der Talententwicklung im mittleren Management.

Von **Anna Kohler**





Sucht ein Unternehmen die richtige Führungsperson auf oberster Managementstufe oder das passende Mitglied des Verwaltungsrats, ist Guido Schilling die richtige Ansprechperson.

**M&K** Der Frauenanteil in Geschäftsleitungen stagniert bei 22% - woran liegt es konkret, dass die Dynamik nach Jahren des Wachstums jetzt abflacht? **GUIDO SCHILLING** Bereits im letzten Jahr habe ich festgestellt, dass sich das Wachstum verlangsamt. Wir analysieren bei den 250 bedeutendsten Schweizer Arbeitgebern die Gender-Diversity-Pipeline, welche die Entwicklung der Frauenanteile über sämtliche Kaderstufen hinweg misst. Dabei zeigt sich, dass viele Unternehmen einen starken Fokus darauflegen, die staatlichen Vorgaben an der Spitze zu erfüllen, gleichzeitig jedoch auf den darunterliegenden Ebenen mit dem Aufbau ihres weiblichen Nachwuchses deutlich weniger vorankommen. Ich interpretiere diese Entwicklung nicht als Rückschritt, sondern vielmehr als Ausdruck eines weitgehend ausgeschöpften Nachwuchsmarkts. In den vergangenen Jahren ist der Frauenanteil in Geschäftsleitungen von rund 4% auf über 20% gestiegen - getragen von Regulierung, gesellschaftlichem Druck und einer erhöhten Aufmerksamkeit in den Verwaltungsräten. Dieser Fortschritt ist substantiell, führt nun jedoch zunehmend zu strukturellen Grenzen. Bei einer vertieften Betrachtung lassen sich mehrere Ursachen erkennen. Zum einen ist der Pool an Frauen mit umfassender

operativer Erfahrung nach wie vor begrenzt. Zum anderen sind die Anforderungen an Geschäftsleitungsrollen in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Geopolitische Unsicherheiten, technologische Transformationen und zunehmende regulatorische Komplexität erfordern heute ein höheres Mass an Erfahrung und Reife. Entsprechend sind neue GL-Mitglieder im Durchschnitt älter als früher, was die Erneuerungsdynamik insgesamt verlangsamt. Hinzu kommt ein strukturelles Ungleichgewicht in der Pipeline. Zwar ist der Frauenanteil im mittleren Management gewachsen, doch ein systematischer Aufbau über alle Führungsebenen hinweg blieb häufig unzureichend. Der starke Fokus auf das Erreichen eines Richtwerts an der Spitze ging teilweise zulasten einer nachhaltigen Talententwicklung. Zugespielt formuliert: Nur was gemessen wird, wird auch konsequent gemanagt. Der klare Fokus auf eine bessere Durchmischung in den Geschäftsleitungen wurde nicht immer von entsprechenden Entwicklungsprogrammen begleitet, die den Nachwuchs über alle Ebenen hinweg gezielt aufbauen. Viele Unternehmen sind aktuell daran, solche Massnahmen zu etablieren, doch deren Wirkung wird sich naturgemäss nicht kurzfristig zeigen.

Sie sagen, Unternehmen hätten sich stark auf das Erreichen von Richtwerten konzentriert - haben viele Firmen Gender Diversity eher «abgehakt» statt nachhaltig verankert? In den letzten 20 Jahren hat sich enorm viel bewegt in der Zusammensetzung der Geschäftsleitungen. Als ich 2006 die Daten zum ersten Schillingreport publizierte, fragte mich einer der rund 20 anwesenden Journalisten, weshalb der Frauenanteil in Geschäftsleitungen bei lediglich 4% lag. Es brauchte beinahe eine ganze Generation, um auch in der Schweiz den Mehrwert ei-

**«Wir sind heute in einer grundlegend anderen Situation als noch vor 20 Jahren. Damals mussten Unternehmen Frauen aktiv suchen, heute sind sie da.»**

## Schillingreport

Seit 2006 untersucht der Schillingreport die Zusammensetzung der Geschäftsleitungen und seit 2010 auch die Verwaltungsräte der 100 grössten Schweizer Unternehmen. Seit 2016 berücksichtigt die Auswertung auch den öffentlichen Sektor mit den Topkadern der Kantone und der Bundesverwaltung. Ebenfalls seit 2016 befragen die Herausgeber der Studie im Zweijahresrhythmus die 250 bedeutendsten Unternehmen der Schweiz nach ihren Frauenanteilen in der gesamten Belegschaft und in den Managementstufen unterhalb der Geschäftsleitung. Damit ermittelt der Schillingreport die Gender-Diversity-Pipeline der Unternehmen, die das Potenzial an Frauen zeigt, die sich auf die nächsthöhere Führungsstufe entwickeln können.

>schillingreport.ch

ner besseren Durchmischung von Führungsteams anzuerkennen. Viele CEOs und Verwaltungsratspräsidenten mussten zunächst eigene Erfahrungen machen, dass divers zusammengesetzte Teams zu robusteren Entscheidungen sowie einer ausgewogeneren Risikoeinschätzung führen und Unternehmen damit Zugang zu einem deutlich grösseren Pool gut ausgebildeter Frauen erhalten. Gleichzeitig führte der regulatorische Druck in vielen Unternehmen zu einem starken Fokus auf die formale Zielerreichung. Nicht selten wurden Frauen kurzfristig extern rekrutiert, statt Talente langfristig im Unternehmen aufzubauen. Mit dem Erreichen der Richtwerte entstand vereinzelt das Gefühl, der Auftrag sei erfüllt - eine Haltung, die zu kurz greift. Diversität muss früh ansetzen und als Entwicklungsprozess verstanden werden. Beindruckt hat mich ein Maschinenbauunternehmen, das den Frauenanteil in Führungspositionen innerhalb von 10 Jahren von 12% auf über 20% steigerte, unter anderem durch Mentoringprogramme sowie Plattformen für Vernetzung und Sichtbarkeit. Kurzfristige Lösungen wie externe Rekrutierungen haben zwar Bewegung erzeugt,

aber nicht immer nachhaltige Integration. Der eigentliche Mehrwert von Gender Diversity entsteht erst durch Einfluss, Teilhabe und kulturelle Verankerung. Hier beginnt heute die Differenzierung: Unternehmen, die Vielfalt strategisch verstehen, investieren gezielt in Pipelines, Nachfolge und Kultur. Andere riskieren, im Wettbewerb um junge, ambitionierte Frauen an Attraktivität zu verlieren.

*Der Anteil neu ernannter Frauen in Geschäftsleitungen ist auf 21% gefallen, der tiefste Wert seit 2020 - sehen wir hier bereits eine Gegenbewegung?*

Diese Verlangsamung wird häufig vor schnell als Gegenbewegung interpretiert. Plausibler ist die Einordnung als Übergang in eine reifere Phase der Gender Diversity. Der Fokus verschiebt sich von Geschwindigkeit hin zu Nachhaltigkeit. Erfolgreich sind Unternehmen, die Vielfalt intern aufbauen: Talente früh identifizieren, gezielt entwickeln und mit operativer Verantwortung ausstatten. Ebenso entscheidend ist die Führungskultur. Dort, wo Leistung, Vertrauen und Werte zählen - und nicht Präsenz oder Machtlogiken -, wird Vielfalt wirksam. Die Verlangsamung ist deshalb weniger ein Warnsignal als ein Reifezeichen. Mich überzeugen jene Unternehmen, die ihre Talentpipeline über alle Führungsebenen hinweg im Blick behalten. Nur wer Talente systematisch von unten nach oben entwickelt und jeder Ebene die gleiche Bedeutung beimisst, erzielt nachhaltige Erfolge. Entsprechend investieren erfolgreiche Unternehmen in eine vorausschauende Talentplanung, etwa nach dem «Grandfather»-Prinzip: Der direkte Vorgesetzte wird durch einen Sparringpartner aus der nächsthöheren Führungsebene ergänzt, um Potenzial fundiert einzuschätzen.

**«Der Engpass liegt nicht mehr im Talentpool, sondern in den bestehenden Systemen.»**

Interne Entwicklungserfolge motivieren alle Beteiligten und stärken die langfristige Bindung.

*Gleichzeitig verlassen ungewöhnlich viele Frauen die Geschäftsleitungen - wissen wir, warum diese Abgänge so hoch sind?*

Diese erhöhte Fluktuation ist kein Hinweis auf mangelnde Eignung, sondern vielmehr ein Stresstest für bestehende Führungssysteme. Frauen gelangen überdurchschnittlich häufig extern in Geschäftsleitungsrollen, oft mit weniger etablierten Netzwerken und kurzer Bewährungszeit bei gleichzeitig sehr hohen Erwartungen an Wirkung und Performance. Hinzu kommt ihr hoher Marktwert, der Wechsoptionen zusätzlich begünstigt. Viele dieser Abgänge erfolgen daher nicht unfreiwillig, sondern sind bewusste Entscheidungen. Wenn Kultur, Governance

oder die institutionelle Unterstützung nicht stimmig sind, ziehen leistungsstarke Frauen ihre Konsequenzen. In der Gesamtsicht gilt deshalb: Häufig sind nicht die Frauen zu volatil, sondern die Strukturen, in die sie eintreten. Hier liegt eine zentrale Herausforderung für viele Unternehmen. Wer den Durchbruch bei der nachhaltigen Integration starker Frauen ins oberste

Management erreichen will, sollte kritisch hinterfragen, ob die bestehenden Führungsmodelle, Erwartungshaltungen und Unterstützungssysteme tatsächlich geeignet sind, Vielfalt langfristig zu binden und wirksam zu machen.

*Der Pipeline-Effekt scheint nicht zu greifen: Mehr Frauen im Middle Management führen nicht automatisch zu mehr Frauen ganz oben. Wo genau bricht die Kette?*

Der Engpass liegt zwischen mittlerem Management und oberster Führung. Meine Erfahrung zeigt, dass sich Frauen auf dieser Stufe oft weniger aktiv nach vorne positionieren. Umso wichtiger ist es, starke Frauen frühzei-

**«Es gibt heute viele hoch qualifizierte, ambitionierte Frauen. Der Engpass liegt nicht mehr im Talentpool, sondern in den bestehenden Systemen.»**

tig zu identifizieren, gezielt zusätzlich zu fördern und ihnen die notwendige Visibilität zu geben, auch ausserhalb der eigenen Organisation Erfahrungen zu sammeln. Nach wie vor sind Frauen überproportional in Servicefunktionen tätig. Diese Servicefunktionen bieten jedoch häufig nur eingeschränkte Entwicklungsmöglichkeiten bis in die oberste Führung. Entscheidend ist daher, Frauen früh für Businessfunktionen zu gewinnen und ihnen rechtzeitig P&L-Verantwortung zu übertragen, was wiederum Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit schafft. Pipeline-Erfolg entsteht nicht durch Programme, sondern durch die konsequente Übersetzung von Potenzial in Verantwortung.

*Wird Gender Diversity in der Schweiz noch immer eher als regulatorische Pflicht gesehen statt als echter Wettbewerbsvorteil?*

Während einige Unternehmen Diversity weiterhin primär aus einer regulatorischen Perspektive betrachten, nutzen andere Vielfalt bereits gezielt als strategischen Hebel. Wir befinden uns damit klar an einem Scheidepunkt zwischen Verwalten und Nutzen. Die regulatorische Perspektive verliert zunehmend an Dominanz, während die strategische Integration von Diversity an Bedeutung gewinnt. Meiner Einschätzung nach lassen sich auf dem Arbeitsmarkt bereits heute klare Gewinner-Unternehmen erkennen: Es sind jene Organisationen, die auf allen Führungsebenen über starke Frauen verfügen und dadurch weitere weibliche Führungskräfte anziehen können. Diese Unternehmen haben ihre Arbeitsmodelle und Rahmenbedingungen so gestaltet, dass sie Frauen nicht nur gewinnen, sondern auch langfristig halten und gezielt weiterentwickeln können. Angesichts eines sich weiter verschärfenden Mangels an hochqualifiziertem Nachwuchs werden genau diese Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil haben.

*Ab 2026 müssen Unternehmen begründen, wenn sie die Geschlechterrichtwerte nicht erreichen – erwarten Sie dadurch echten Druck oder eher formale Erklärungen?*

Primär ist mit deutlich mehr Transparenz zu rechnen. Gut positionierte Unternehmen werden diese Offenlegung voraussichtlich auch für ihr Personalmarketing nutzen und ihre erfolgreichen Konzepte zur besseren Durchmischung glaubwürdig sichtbar machen. Für echte Veränderung bei den Nachwüglern braucht es jedoch mehr als formale Erklärungen. Transformation entsteht erst dann, wenn Nichterfüllung konkrete Konsequenzen nach sich zieht, etwa eine geringere Attraktivität bei Bewerberinnen. Entscheidend ist letztlich die Haltung der Unternehmen: Wird die Vorgabe als Pflichtübung verstanden oder als Anlass zur Weiterentwicklung genutzt?

*Was wären aus Ihrer Sicht die wirksamsten Massnahmen, um den Frauenanteil in Geschäftsleitungen kurzfristig wieder zu erhöhen?*

Wie bereits erwähnt, ist die Steigerung der Gender Diversity kein kurzfristiges Vorhaben. Zwar gibt es Unternehmen, die gezielt von Frauen ausgeübte Servicefunktionen in die Geschäftsleitung aufnehmen. Bei der ersten Reorganisation unter einem nachfolgenden CEO verschwinden diese Positionen jedoch häufig wieder aus der obersten Führungsebene. Zurück bleibt oftmals eine Frau, die nur temporär Teil der Geschäftsleitung war, der nachhaltige Effekt bleibt begrenzt. Vielfach führt so ein hin und her auch zu persönlichen Verletzungen. Die Förderung von Gender Diversity ist vielmehr ein kulturelles Generationenthema. Es braucht Zeit, bis sich Frauen entlang der Führungshierarchien entwickeln können. Der Weg vom Berufseinstieg bis in die Geschäftsleitung umfasst in der Regel rund 20 Jahre Berufserfahrung. Auch wenn der Pool qualifizierter Frauen kontinuierlich wächst, wird es entsprechend Zeit benötigen, bis diese vermehrt in Geschäftsleitungen vertreten sind. Hinzu kommt, dass Minderheiten sich erst dann nachhaltig

etablieren, wenn sie auf eine gemeinsame kulturelle Basis aufbauen können. Diese ist bei internen Karrierewegen meist stärker ausgeprägt als bei externen Rekrutierungen. Werden Talente gezielt von Konkurrenten abgeworben, besteht das Risiko, dass sie sich innerhalb der verfügbaren Zeit nicht ausreichend integrieren können und die erhoffte Wirkung ausbleibt.

*Braucht es aus Ihrer Sicht härtere regulatorische Eingriffe – oder liegt die Lösung klar in der Unternehmenskultur?*

Regulierung setzt Impulse, diese Wirkung hat sie inzwischen entfaltet. Nachhaltige Veränderungen entstehen jedoch erst durch die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Zusätzliche regulatorische Eingriffe würden voraussichtlich vor allem Formalismus fördern, ohne die gewünschte Tiefe zu erreichen. Entscheidend ist vielmehr, ob Unternehmen ihre Führungs- und Arbeitsmodelle so weiterentwickeln, dass Vielfalt langfristig und wirksam gelebt wird und sich beide Geschlechter «miteinander» wohlfühlen. Vor dem Hintergrund der demografisch bedingten Verknappung von Talenten steigt der Druck auf Unternehmen,

### Guido Schilling

Guido Schilling ist als Berater in der Suche von obersten Management- und Verwaltungsratspositionen tätig und Founding Partner des Executive-Search-Unternehmens schilling partners ag. Im Weiteren ist er Herausgeber des Schilling-reports. Zudem ist er Co-Gründer und Verwaltungsratspräsident des Unternehmens Maag Music & Arts AG, das in Zürich Musicals und Shows auf die Bühne bringt.

> [schillingpartners.ch](http://schillingpartners.ch)

sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Dazu gehört auch, das Potenzial hochqualifizierter Frauen gezielt zu erschliessen. Dieser zunehmende Wettbewerb um Talente wird die Entwicklung der Gender Diversity spürbar beschleunigen.

*Die Geschäftsleitungen werden immer älter – verhindert diese Entwicklung möglicherweise auch mehr Diversität, nicht nur beim Geschlecht, sondern generell?*

Aus meiner Sicht wird die Altersfrage in der Diversitätsdebatte systematisch unterschätzt. Geschäftsleitungen werden im Durchschnitt älter, weil die Anforderungen an berufliche Erfahrung und Bewährung stetig steigen. Das wirkt sich auch bremsend auf die Entwicklung der Diversität aus. Altersmässig homogene Führungsteams neigen dazu, Personen mit ähnlichen Erfahrungen, Karrieremustern und Denkweisen zu rekrutieren. Davon betroffen sind nicht nur Frauen, sondern ebenso jüngere Führungskräfte, internationale Profile oder Quereinsteiger. Das eigentliche Problem ist dabei nicht das Alter an sich, sondern die fehlende Durchmischung der Generationen. Wo Führungsgremien über lange Zeit stabil bleiben, verengen sich Netzwerke, Nachfolgeprozesse verzögern sich und Erneuerung wird zunehmend erschwert. Wer Diversität ernsthaft voranbringen will, sowohl beim Geschlecht als auch bei Perspek-

tiven und Denkstilen, kommt an der Frage zur Altersstruktur in den Geschäftsleitungen nicht vorbei. Diversität scheitert dabei weniger am guten Willen als an mangelnder Durchlässigkeit an der Spitze.

*Sie warnen vor «strategischen Blind Spots» durch fehlende Generationenvielfalt – sehen Sie ähnliche Blind Spots auch durch mangelnde Geschlechterdiversität?*

Ja, diese Blind Spots sehe ich sehr deutlich, und sie wirken in ähnlicher Weise. Wie bei fehlender Generationenvielfalt entstehen auch bei mangelnder Geschlechterdiversität strategische blinde Flecken, insbesondere dort, wo Führungsgremien über längere Zeit sehr homogen zusammengesetzt sind. Solche Teams neigen dazu, Fragestellungen aus vergleichbaren Perspektiven zu betrachten, Risiken ähnlich einzuschätzen und alternative Szenarien erst spät ernst zu nehmen. Entscheidend ist dabei, dass es weder bei Alter noch bei Geschlecht um symbolische Repräsentation geht, sondern um kognitive Vielfalt. Fehlen bestimmte Erfahrungswelten systematisch, sei es weibliche Führungserfahrung oder die Perspektive jüngerer Generationen, leidet die Qualität der Entscheidungen. Dies bestätigen sowohl Forschungsergebnisse als auch meine eigene Praxiserfahrung. Besonders kritisch wird es dort, wo sich Alters- und Geschlechter-

homogenität überlagern. In solchen Konstellationen verstärken sich die Blind Spots gegenseitig. Wer strategische Anpassungsfähigkeit sichern will, muss beide Dimensionen gemeinsam adressieren, sonst bleibt Diversität ein Lippenbekenntnis.

*Wenn Sie in die nächsten fünf Jahre blicken: Erwarten Sie einen neuen Schub bei Diversity – oder eher eine längere Phase der Stagnation in den Schweizer Führungsetagen?*

Wenn ich auf die nächsten fünf Jahre blicke, erwarte ich kurzfristig eine Phase der Konsolidierung, langfristig bin ich jedoch klar optimistisch. In den vergangenen Jahren wurde viel erreicht, nun geht es weniger um neue Zielzahlen als um Qualität, Stabilität und nachhaltige Integration. Der entscheidende Hebel ist dabei aus meiner Sicht nicht mehr die Regulierung, sondern die Frage, ob es den Unternehmen gelingt, tragfähige Modelle für Karriere, Führung und Familie zu etablieren. Es gibt heute viele hoch qualifizierte, ambitionierte Frauen. Der Engpass liegt nicht mehr im Talentpool, sondern in den bestehenden Systemen. Der nächste Diversitätsschub wird daher nicht durch zusätzliche Vorschriften entstehen, sondern durch reife Talententwicklungs- und Nachfolgemodelle, flexible Führungsrollen, realistische Karrierepfade und eine Unternehmenskultur, die berufliche Leistung über unterschiedliche Lebensphasen hinweg ermöglicht. Wir sind heute in einer grundlegend anderen Situation als noch vor 20 Jahren. Damals mussten Unternehmen Frauen aktiv suchen, heute sind sie da. Die zentrale Frage ist, ob es gelingt, sie langfristig zu halten, weiterzuentwickeln und nachhaltig zu integrieren.



*Persönliche Gespräche sind ihm wichtig, um die Passung von Position und Qualifikation maximal auszuloten.*