

## Inhaltsübersicht

### Inhaltsübersicht

1. Einleitung	1
1.1. Frau und Kaderposition	1
1.2. Untersuchungsobjekt und Abgrenzungen	7
1.3. Ziel der Arbeit	7
1.4. Vorgehensweise	7
1.5. Begriffliche Grundlagen	10
2. Situationsanalyse anhand der Fachliteratur	31
2.1. Soziale und persönliche Faktoren	31
2.2. Karriere / Familie	50
2.3. Eigenschaftsanforderungen an Führungskräfte	80
2.4. Unternehmen	90
2.5. Chancengleichheit	101
2.6. Beziehungsnetze / Mentor	132
2.7. Akzeptanz der Kader-Frauen	140
3. Befragung der Ökonomie-Studentinnen und Personalchefs	147
3.1. Einführung	147
3.2. Ist-Zustandsanalyse aus der Sicht von Ökonomie-Studentinnen und Personalchefs	151
4. Problemgebiete	505
5. Lösungsansätze	533
5.1. Mögliche Lösungsansätze	533
6. Schlussbemerkungen	553
7. Anhang	557
7.1. Fragebogen	557
7.2. Auswertungen	562
8. Literaturverzeichnis	601

# Inhaltsverzeichnis

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Frau und Kaderposition	1
1.2. Untersuchungsobjekt und Abgrenzungen	7
1.3. Ziel der Arbeit	7
1.4. Vorgehensweise	7
1.5. Begriffliche Grundlagen	10
1.5.1. Definition des Kaders bzw. der Führungskraft	10
1.5.2. Definition der Unternehmungspolitik und -kultur	18
1.5.3. Definition der Personalpolitik und des Personal- und Human Resource Managements	22
2. Situationsanalyse anhand der Fachliteratur	31
2.1. Soziale und persönliche Faktoren	31
2.1.1. Ausbildungsniveau der Frauen	31
2.1.2. Wie ist der Einfluss der Ausbildung auf den Anteil der Frauen in Kaderpositionen?	37
2.1.3. Welche gesellschaftliche Rollenerwartungen gibt es? Welches ist der Einfluss des familiären Backgrounds, Bekannte sowie Schule auf das Individuum; insbesondere Betrachtung des Einflusses auf die Ausbildungs- und Berufsorientierung?	39
2.2. Karriere / Familie	50
2.2.1. Welches sind die beruflichen Motive für die Karriere? Wie stark ist der Wille der Frauen bezüglich Karriere?	50
2.2.2. Wie steht es mit der Lebens- und Karriereplanung aus der Sicht der Arbeitnehmer (familiäre Situation) und der Arbeitgeber?	58
2.2.3. Welche Verbindungsmöglichkeiten von Karriere und Familie gibt es aus der Sicht der Arbeitnehmer und Arbeitgeber?	66
2.3. Eigenschaftsanforderungen an Führungskräfte	80
2.3.1. Leistungsbereitschaft der Kader-Frauen	80
2.3.2. Eigenschaften der Kader-Frauen	83
2.4. Unternehmen	90
2.4.1. Welches sind die typischen Frauenfunktionen? Gibt es Männerdomänen?	90
2.4.2. Welche Unterschiede gibt es zwischen den Grossunternehmen und den Klein- bis Mittelgross- Unternehmen (KMU) für die Kader-Frau? Sind die Chancen in stark hierarchischen Organisationen für die Kader-Frau kleiner?	95

## Inhaltsverzeichnis

2.5. Chancengleichheit	101
2.5.1. Möchte und kann sich die Kader-Frau weiterbilden?	101
2.5.2. Wird die Kader-Frau gleich bewertet?	106
2.5.3. Lohn und Tests	108
2.5.4. Gilt die Kader-Frau als Risikofaktor wegen eventueller Familiengründung?	115
2.5.5. Welches sind die Aufstiegschancen der Kader-Frau?	119
2.6. Beziehungsnetze / Mentor	132
2.6.1. Beziehungsnetze	132
2.6.2. Mentor	135
2.7. Akzeptanz der Kader-Frauen	140
2.7.1. Akzeptanz der Kaderfrauen bei Kollegen/innen, Mitarbeitern/innen, Chef/in und Kunden?	140
3. Befragung der Ökonomie-Studentinnen und Personalchefs	147
3.1. Einführung	147
3.1.1. Ziel	147
3.1.2. Vorgehen	147
3.1.3. Methode	148
3.2. Ist-Zustandsanalyse aus der Sicht von Ökonomie-Studentinnen und Personalchefs	151
3.2.1. Ökonomie-Studentinnen	151
3.2.2. Personalchefs	168
3.2.2.1. Ausbildung	180
3.2.2.1.1. Banken	180
3.2.2.1.2. Versicherungen	185
3.2.2.1.3. Treuhand- und Revisionsgesellschaften	190
3.2.2.1.4. Kantonale Verwaltungen	196
3.2.2.2. Karriere / Familie	202
3.2.2.2.1. Banken	202
3.2.2.2.2. Versicherungen	219
3.2.2.2.3. Treuhand- und Revisionsgesellschaften	236
3.2.2.2.4. Kantonale Verwaltungen	254
3.2.2.3. Eigenschaftsanforderungen an Führungskräfte	270
3.2.2.3.1. Banken	270
3.2.2.3.2. Versicherungen	283
3.2.2.3.3. Treuhand- und Revisionsgesellschaften	295
3.2.2.3.4. Kantonale Verwaltungen	307
3.2.2.4. Unternehmen	319
3.2.2.4.1. Banken	319
3.2.2.4.2. Versicherungen	330

## Inhaltsverzeichnis

3.2.2.4.3.	Treuhand- und Revisionsgesellschaften	341
3.2.2.4.4.	Kantonale Verwaltungen	351
3.2.2.5.	Chancengleichheit	361
3.2.2.5.1.	Banken	361
3.2.2.5.2.	Versicherungen	379
3.2.2.5.3.	Treuhand- und Revisionsgesellschaften	402
3.2.2.5.4.	Kantonale Verwaltungen	423
3.2.2.6.	Beziehungsnetze / Mentor	442
3.2.2.6.1.	Banken	442
3.2.2.6.2.	Versicherungen	449
3.2.2.6.3.	Treuhand- und Revisionsgesellschaften	456
3.2.2.6.4.	Kantonale Verwaltungen	463
3.2.2.7.	Akzeptanz der Kader-Frau	470
3.2.2.7.1.	Banken	470
3.2.2.7.2.	Versicherungen	477
3.2.2.7.3.	Treuhand- und Revisionsgesellschaften	484
3.2.2.7.4.	Kantonale Verwaltungen	489
3.2.2.8.	Wichtigste statistische Auswertungen der Frauen- Anteile	496
4.	Problemgebiete	505
5.	Lösungsansätze	533
5.1.	Mögliche Lösungsansätze	533
5.1.1.	Aus der Sicht der Umwelt	533
5.1.2.	Aus der Sicht der Frau	535
5.1.3.	Aus der Sicht des Unternehmens und der Vorgesetzten	540
5.1.4.	Aus der Sicht des Mannes im Privatleben und als Kollege	552
6.	Schlussbemerkungen	553
7.	Anhang	557
7.1.	Fragebogen	557
7.1.1.	Fragebogen an die Studentinnen	557
7.1.2.	Interviewleitfaden für die Personalleiter	559
7.2.	Auswertungen	562
7.2.1.	Auswertungen Studentinnen	562
7.2.2.	Frauen-Anteile in den Bereichen	566
7.2.2.1.	Tabellarische Übersicht über die einzelnen Bereiche	566
7.2.2.1.1.	Banken	567
7.2.2.1.2.	Versicherungen	570

## Inhaltsverzeichnis

7.2.2.1.3.	Treuhand- und Revisionsgesellschaften	573
7.2.2.1.4.	Kantonale Verwaltungen	576
7.2.2.2.	Graphische Übersicht über die einzelnen Bereiche	579
7.2.2.2.1.	Banken	579
7.2.2.2.2.	Versicherungen	583
7.2.2.2.3.	Treuhand- und Revisionsgesellschaften	587
7.2.2.2.4.	Kantonale Verwaltungen	591
7.2.2.3.	Bereichübergreifende graphische Übersicht	598
8.	Literaturverzeichnis	601

## Tabellenverzeichnis

### Tabellenverzeichnis

Tab.1: Geschlechtsspezifische Anteile pro Führungsebene	4
Tab.2: Unterschiede zwischen dem Personal-Management und dem Human Resources Management	29
Tab.3: Eidgenössische Mittelschulabschlüsse im Jahr 1989/90 im Kanton Zürich	32
Tab.4: Ausbildungsniveau pro Fachbereich	34
Tab.5: Subjektive Bedeutsamkeit beruflicher Ziele	52
Tab.6: Wer hat es Ihrer Meinung nach heutzutage besser?	54
Tab.7: Barrieren gegen Anspruchnahme eines Teilzeitarbeitsplatzes	70
Tab.8: Mutterschutzgesetzregelung in der Schweiz und in Deutschland	72
Tab.9: Mutterschaftsurlaub und freiwilliger Urlaub anderer Länder	73
Tab.10: Der Top-Manager von morgen	84
Tab.11: Verteilung der Geschlechter in Führungspositionen auf die verschiedenen Branchen	90
Tab.12: Verteilung der Geschlechter in Führungspositionen auf die verschiedenen Funktionen	91
Tab.13: Verteilung der Geschlechter in Führungspositionen bezüglich des Umsatzes	96
Tab.14: Verteilung der Geschlechter in Führungspositionen bezüglich der Beschäftigtenzahlen	96
Tab.15: Verteilung der Kader-Frauen bezüglich der Beschäftigtenzahlen	97
Tab.16: Initiative bezüglich der Aus- und Weiterbildungsprogramme	103
Tab.17: Frauen- und Männereinkommen in Industrie- und Dienstleistungen (Männereinkommen = 100) in den Spitzenpositionen, im mittleren Management und insgesamt gemäss EUROSTAT	109
Tab.18: Unterschiede zwischen Kader-Frauen und -Männern bei Einkommen bis 100'000 Mark	109
Tab.19: Unterschiede zwischen Kader-Frauen und -Männern bei Einkommen ab 100'000 Mark	110
Tab.20: Verteilung von Frauen und Männern auf die hierarchischen Ebenen im Bereich Finanzen, Rechnungswesen und Controlling	111
Tab.21: Einkommensunterschiede zwischen Kader-Frauen und -Männern	111
Tab.22: Einkommensunterschiede zwischen Kader-Frauen und -Männern	113
Tab.23: Einschätzung der Wahrscheinlichkeit beruflichen Aufstiegs, differenziert nach Studienrichtung und Geschlecht	120
Tab.24: Erlebte Diskriminierung im internationalen Vergleich. (Quelle: Management Center Europe, 1985)	122
Tab.25: Übersicht über die Aufstiegshindernisse	123
Tab.26: Alter der Befragten zum Zeitpunkt ihrer erstmaligen Beförderung	124
Tab.27: Grund der Studentinnen Ökonomie zu studieren	153

## Tabellenverzeichnis

Tab.28: Wieviel Studentinnen planen in einer Kaderstelle tätig zu werden?	154
Tab.29: Warum planen Studentinnen in einer Kaderstelle tätig zu werden?	156
Tab.30: Warum planen Studentinnen nicht in einer Kaderstelle tätig zu werden?	158
Tab.31: Haben Studentinnen Kontakt?	159
Tab.32: Studentinnen mit wenig Kontakt	160
Tab.33: Studentinnen mit viel Kontakt	161
Tab.34: Kann die Kader-Frau Beruf und Familie gut miteinander verbinden?	162
Tab.35: Wie kann die Kader-Frau Beruf und Familie miteinander verbinden?	163
Tab.36: Warum kann die Kader-Frau Beruf und Familie nicht miteinander verbinden?	166
Tab.37: Funktion der Personalstelle im Unternehmen	169
Tab.38: Unterstellung des Personalleiters	170
Tab.39: Ursprüngliche Funktion des Personalleiters	170
Tab.40: Wird durch den Personalleiter gleichzeitig eine andere Funktion ausgeübt?	171
Tab.41: Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeiter des Personalleiters	172
Tab.42: Geschlecht der Personalleiter	173
Tab.43: Zahlen des Gesamtkaders der Banken	174
Tab.44: Zahlen des Gesamtkaders der Versicherungen	175
Tab.45: Zahlen des Gesamtkaders der Treuhand- und Revisionsgesellschaften	176
Tab.46: Zahlen des Gesamtkaders der kantonalen Verwaltungen	178
Tab.47: Zahlen des Gesamtkaders der kantonalen Verwaltungen (90-92)	179
Tab.48: Banken: Hat die Umwelt einen Einfluss auf die Wahl der Ausbildungs- und Berufsgänge?	181
Tab.49: Banken: Hat die Wahl der Ausbildungs- und Berufsgänge einen Einfluss auf den Anteil der Frauen in Kaderpositionen?	183
Tab.50: Versicherungen: Hat die Umwelt einen Einfluss auf die Wahl der Ausbildungs- und Berufsgänge?	186
Tab.51: Versicherungen: Hat die Wahl der Ausbildungs- und Berufsgänge einen Einfluss auf den Anteil der Frauen in Kaderpositionen?	188
Tab.52: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Hat die Umwelt einen Einfluss auf die Wahl der Ausbildungs- und Berufsgänge?	191
Tab.53: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Hat die Wahl der Ausbildungs- und Berufsgänge einen Einfluss auf den Anteil der Frauen in Kaderpositionen?	193
Tab.54: Kantonale Verwaltungen: Hat die Umwelt einen Einfluss auf die Wahl der Ausbildungs- und Berufsgänge?	197

## Tabellenverzeichnis

Tab.55: Kantonale Verwaltungen: Hat die Wahl der Ausbildungs- und Berufsgänge einen Einfluss auf den Anteil der Frauen in Kaderpositionen?	199
Tab.56: Banken: Existiert eine schriftliche Karriereplanung der Arbeitgeber?	205
Tab.57: Banken: Existiert eine Lebens- und / oder Karriereplanung der Arbeitnehmer?	208
Tab.58: Banken: Wollen Frauen in eine Kaderposition?	211
Tab.59: Banken: Haben Frauen eine pessimistische Einstellung?	214
Tab.60: Versicherungen: Existieren geschlechtsspezifische Unterschiede bezüglich der beruflichen Motive?	219
Tab.61: Versicherungen: Ist der Arbeitsinhalt für Frauen wichtiger?	221
Tab.62: Versicherungen: Existiert eine schriftliche Karriereplanung der Arbeitgeber?	224
Tab.63: Versicherungen: Existiert eine Lebens- und / oder Karriereplanung der Arbeitnehmer?	225
Tab.64: Versicherungen: Wollen Frauen in eine Kaderposition?	228
Tab.65: Versicherungen: Haben Frauen eine pessimistische Einstellung?	230
Tab.66: Versicherungen: Haben die Frauen Angst vor dem einsamen Aufstieg?	231
Tab.67: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Existieren geschlechtsspezifische Unterschiede bezüglich der beruflichen Motive?	236
Tab.68: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Ist der Arbeitsinhalt für Frauen wichtiger?	238
Tab.69: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Existiert eine schriftliche Karriereplanung der Arbeitgeber?	240
Tab.70: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Existiert eine Lebens- und / oder Karriereplanung der Arbeitnehmer?	242
Tab.71: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Wollen Frauen in eine Kaderposition?	245
Tab.72: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Haben Frauen eine pessimistische Einstellung?	247
Tab.73: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Haben die Frauen Angst vor dem einsamen Aufstieg?	248
Tab.74: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Wessen Problem ist die Nichterwerbsarbeit und die unter Umständen damit verbundene Teilzeitarbeit?	249
Tab.75: Kantonale Verwaltungen: Existieren geschlechtsspezifische Unterschiede bezüglich der beruflichen Motive?	254
Tab.76: Kantonale Verwaltungen: Ist der Arbeitsinhalt für Frauen wichtiger?	256
Tab.77: Kantonale Verwaltungen: Existiert eine Lebens- und / oder Karriereplanung der Arbeitnehmer?	260



## Tabellenverzeichnis

Tab.78: Kantonale Verwaltungen: Wollen Frauen in eine Kaderposition?	262
Tab.79: Kantonale Verwaltungen: Haben Frauen eine pessimistische Einstellung?	264
Tab.80: Kantonale Verwaltungen: Haben die Frauen Angst vor dem einsamen Aufstieg?	265
Tab.81: Kantonale Verwaltungen: Wessen Problem ist die Nichterwerbsarbeit und die unter Umständen damit verbundene Teilzeitarbeit?	266
Tab.82: Banken: Existieren geschlechtsspezifische Anforderungen?	270
Tab.83: Banken: Bringt das Militär Vorteile bezüglich der Führungserfahrung?	272
Tab.84: Banken: Bringt das Militär Vorteile bezüglich der gruppodynamischen Kenntnisse?	274
Tab.85: Banken: Bringt der militärische Frauendienst Vorteile bezüglich der Führungserfahrung?	275
Tab.86: Banken: Sind die Frauen ein Abbild des Mannes?	276
Tab.87: Banken: Wie steht es mit der Leistungsbereitschaft der Frauen?	279
Tab.88: Versicherungen: Existieren geschlechtsspezifische Anforderungen?	283
Tab.89: Versicherungen: Bringt das Militär Vorteile bezüglich der Führungserfahrung?	285
Tab.90: Versicherungen: Bringt das Militär Vorteile bezüglich der gruppodynamischen Kenntnisse?	286
Tab.91: Versicherungen: Bringt der militärische Frauendienst Vorteile bezüglich der Führungserfahrung?	287
Tab.92: Versicherungen: Sind die Frauen ein Abbild des Mannes?	289
Tab.93: Versicherungen: Wie steht es mit der Leistungsbereitschaft der Frauen?	292
Tab.94: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Existieren geschlechtsspezifische Anforderungen?	295
Tab.95: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Bringt das Militär Vorteile bezüglich der Führungserfahrung?	297
Tab.96: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Bringt das Militär Vorteile bezüglich der gruppodynamischen Kenntnisse?	298
Tab.97: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Bringt der militärische Frauendienst Vorteile bezüglich der Führungserfahrung?	299
Tab.98: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Sind die Frauen ein Abbild des Mannes?	301
Tab.99: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Haben die Frauen eine andere Entscheidungsart?	302
Tab.100: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Haben die Frauen ein anderes Risikoverhalten?	305

## Tabellenverzeichnis

Tab.101: Kantonale Verwaltungen: Existieren geschlechtsspezifische Anforderungen?	307
Tab.102: Kantonale Verwaltungen: Bringt das Militär Vorteile bezüglich der Führungserfahrung?	309
Tab.103: Kantonale Verwaltungen: Bringt das Militär Vorteile bezüglich der gruppendynamischen Kenntnisse?	310
Tab.104: Kantonale Verwaltungen: Bringt der militärische Frauendienst Vorteile bezüglich der Führungserfahrung?	311
Tab.105: Kantonale Verwaltungen: Sind die Frauen ein Abbild des Mannes?	313
Tab.106: Kantonale Verwaltungen: Haben die Frauen eine andere Entscheidungsart?	315
Tab.107: Kantonale Verwaltungen: Wie steht es mit der Leistungsbereitschaft der Frauen?	316
Tab.108: Banken: Wie gut sind die Frauen in der Anlageberatung vertreten?	319
Tab.109: Banken: Wie gut sind die Frauen im Kommerzbereich vertreten?	320
Tab.110: Banken: Vorteile und andere Aspekte von Klein- bis Mittelgross-Unternehmen (KMU)	322
Tab.111: Banken: Sind die Chancen der Kader-Frauen in stark hierarchischen Organisationen eingeschränkt?	328
Tab.112: Versicherungen: Vorteile und andere Aspekte von Klein- bis Mittelgross-Unternehmen (KMU)	333
Tab.113: Versicherungen: Sind die Chancen der Kader-Frauen in stark hierarchischen Organisationen eingeschränkt?	338
Tab.114: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Vorteile und andere Aspekte von Klein- bis Mittelgross-Unternehmen (KMU)	344
Tab.115: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Sind die Chancen der Kader-Frauen in stark hierarchischen Organisationen eingeschränkt?	349
Tab.116: Kantonale Verwaltungen: Vorteile und andere Aspekte von Klein- bis Mittelgross-Unternehmen (KMU)	354
Tab.117: Kantonale Verwaltungen: Sind die Chancen der Kader-Frauen in stark hierarchischen Organisationen eingeschränkt?	359
Tab.118: Banken: Wie steht es mit dem Willen der Frau zur Weiterbildung?	367
Tab.119: Banken: Wie steht es mit den Aufstiegsmöglichkeiten der Frauen?	372
Tab.120: Banken: Existiert das "Glass ceiling"-Phänomen?	374
Tab.121: Banken: Frauen-Anteil am Top-Management	375
Tab.122: Banken: Frauen-Anteil an den oberen Kaderpositionen	375
Tab.123: Banken: Existiert im Top Management ein Machterhaltungsstreben?	377

## Tabellenverzeichnis

Tab.124: Versicherungen: Existiert Chancengleichheit nach dem Hochschulabschluss?	379
Tab.125: Versicherungen: Werden Einstellungstests gemacht?	382
Tab.126: Versicherungen: Sind Einstellungstests ein Hindernis für die Frau?	382
Tab.127: Versicherungen: Ist die Frau wegen der Familiengründung ein Risikofaktor?	384
Tab.128: Versicherungen: Wie steht es mit dem Willen der Frau zur Weiterbildung?	388
Tab.129: Versicherungen: Wie steht es mit den Aufstiegsmöglichkeiten der Frauen?	393
Tab.130: Versicherungen: Existiert das "Glass ceiling"-Phänomen?	396
Tab.131: Versicherungen: Frauen-Anteil an den oberen Kaderpositionen	397
Tab.132: Versicherungen: Existiert im Top Management ein Machterhaltungsstreben?	400
Tab.133: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Existiert Chancengleichheit nach dem Hochschulabschluss?	402
Tab.134: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Werden Einstellungstests gemacht?	404
Tab.135: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Sind Einstellungstests ein Hindernis für die Frau?	405
Tab.136: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Ist die Frau wegen der Familiengründung ein Risikofaktor?	407
Tab.137: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Wie steht es mit dem Willen der Frau zur Weiterbildung?	410
Tab.138: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Wie steht es mit den Aufstiegsmöglichkeiten der Frauen?	414
Tab.139: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Existiert das "Glass ceiling"-Phänomen?	417
Tab.140: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Frauen-Anteil am Top-Management	418
Tab.141: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Frauen-Anteil an den oberen Kaderpositionen	418
Tab.142: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Existiert im Top Management ein Machterhaltungsstreben?	420
Tab.143: Kantonale Verwaltungen: Existiert Chancengleichheit nach dem Hochschulabschluss?	423
Tab.144: Kantonale Verwaltungen: Werden Einstellungstests gemacht?	424
Tab.145: Kantonale Verwaltungen: Sind Einstellungstests ein Hindernis für die Frau?	425
Tab.146: Kantonale Verwaltungen: Ist die Frau wegen der Familiengründung ein Risikofaktor?	427

## Tabellenverzeichnis

Tab.147: Kantonale Verwaltungen: Wie steht es mit dem Willen der Frau zur Weiterbildung?	430
Tab.148: Kantonale Verwaltungen: Wie steht es mit den Aufstiegsmöglichkeiten der Frauen?	435
Tab.149: Kantonale Verwaltungen: Existiert das "Glass ceiling"-Phänomen?	436
Tab.150: Kantonale Verwaltungen: Frauen-Anteil am Top-Management	437
Tab.151: Kantonale Verwaltungen: Frauen-Anteil am Top-Management	437
Tab.152: Kantonale Verwaltungen: Frauen-Anteil an den obersten Kaderpositionen	437
Tab.153: Kantonale Verwaltungen: Frauen-Anteil an den obersten Kaderpositionen	438
Tab.154: Kantonale Verwaltungen: Existiert im Top Management ein Machterhaltungsstreben?	440
Tab.155: Banken: Wie hoch ist der Stellenwert der informellen Strukturen für die Kader-Frau?	442
Tab.156: Banken: Wie hoch ist der Stellenwert der informellen Strukturen für die Firma?	443
Tab.157: Banken: Wie hoch ist der Stellenwert des Mentorensystems für die Frau?	446
Tab.158: Versicherungen: Wie hoch ist der Stellenwert der informellen Strukturen für die Kader-Frau?	449
Tab.159: Versicherungen: Wie hoch ist der Stellenwert der informellen Strukturen für die Firma?	450
Tab.160: Versicherungen: Wie hoch ist der Stellenwert des Mentorensystems für die Frau?	453
Tab.161: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Wie hoch ist der Stellenwert der informellen Strukturen für die Kader-Frau?	456
Tab.162: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Wie hoch ist der Stellenwert des Mentorensystems für die Frau?	459
Tab.163: Kantonale Verwaltungen: Wie hoch ist der Stellenwert der informellen Strukturen für die Kader-Frau?	463
Tab.164: Kantonale Verwaltungen: Wie hoch ist der Stellenwert des Mentorensystems für die Frau?	467
Tab.165: Banken: Werden die Kader-Frauen bezüglich Sach- und Führungskompetenz gleich bewertet wie die Männer?	474
Tab.166: Versicherungen: Werden die Kader-Frauen bezüglich Sach- und Führungskompetenz gleich bewertet wie die Männer?	481
Tab.167: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Werden die Kader-Frauen bezüglich Sach- und Führungskompetenz gleich bewertet wie die Männer?	487
Tab.168: Kantonale Verwaltungen: Werden die Kader-Frauen bezüglich Sach- und Führungskompetenz gleich bewertet wie die Männer?	493

## Abbildungsverzeichnis

### Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Aufbau der Arbeit im Überblick	9
Abb.2: Funktionale Gliederung der Personalwirtschaft	24
Abb.3: Banken: Entwicklung der Gesamtkaderzahlen	174
Abb.4: Versicherungen: Entwicklung der Gesamtkaderzahlen	175
Abb.5: Treuhand / Revision: Entwicklung der Gesamtkaderzahlen	177
Abb.6: Verwaltungen: Entwicklung der Gesamtkaderzahlen	178
Abb.7: Verwaltungen: Entwicklung der Gesamtkaderzahlen	179
Abb.8: Banken: Entwicklung des oberen Kaders	376
Abb.9: Versicherungen: Entwicklung des oberen Kaders	397
Abb.10: Treuhand- und Revisionsgesellschaften: Entwicklung des oberen Kaders	419
Abb.11: Kantonale Verwaltungen: Frauen-Anteil am obersten Kader bei sechs Verwaltungen	438
Abb.12: Kantonale Verwaltungen: Frauen-Anteil am obersten Kader dreier Verwaltungen im 1990 und 1992	439
Abb.13: Frauen-Anteil an der Gesamtbelegschaft	497
Abb.14: Frauen-Anteil an den Mitarbeitern	497
Abb.15: Frauen-Anteil am oberen Kader	498
Abb.16: Frauen-Anteil am Kader	499
Abb.17: Frauen-Anteil am Gesamtkader	500
Abb.18: Frauen-Anteil an der Gesamtbelegschaft bei drei kantonalen Verwaltungen	501
Abb.19: Frauen-Anteil an der Gruppe Mitarbeiter und unteres Kader bei drei kantonalen Verwaltungen	502
Abb.20: Frauen-Anteil am obersten Kader bei drei kantonalen Verwaltungen	502
Abb.21: Frauen-Anteil am Gesamtkader bei drei kantonalen Verwaltungen	504